



S

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA  
PEQUENAS EMPRESAS DE INFORMÁTICA  
NO BRASIL**

Banca Examinadora:

Prof. Orientador Homero Psillakis

Profa. Polia Lerner Hamburger

Prof. Rubens da Costa Santos

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**SUELY MATTOS BODART**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS**  
**EMPRESAS DE INFORMÁTICA NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Curso de  
Pós Graduação da FGV/EAESP Área  
de Concentração: Mercadologia como  
requisito para obtenção do título de  
mestre em Administração.

Orientador: Prof. Homero Psillakis

São Paulo  
1996



*Àquele que, tendo partido, está presente todos os  
dias de minha vida: meu pai, Braulino Bodart*

*e*

*ao "meu presente de Deus", Luíz Alberto de Oliveira*

## ***Agradecimentos***

À DEUS, razão de tudo, e a força por trás de tudo.

\*\*\*\*\*

A minha família, pelos momentos que não pude estar presente, e pelo incentivo constante, especialmente de minha mãe.

\*\*\*\*\*

Ao meu pai, meu grande incentivador em toda a minha vida, acreditando e dando o melhor de si para que eu atingisse meus sonhos.

\*\*\*\*\*

Ao “meu presente de Deus”, o homem que ensinou-me a acreditar no amor e a vivê-lo, pelo seu companheirismo, incentivo e ajuda em todos os momentos de minha vida, e pelo entendimento dos muitos momentos que não pudemos estar juntos.

\*\*\*\*\*

Ao prof. Homero Psillakis, que orientou-me objetivamente, criticando e argumentado, fazendo-me enxergar novos ângulos do trabalho, pelo lucidez e paciência, pela tolerância e honestidade pessoal e intelectual.

\*\*\*\*\*

À professora Polia Lerner Hamburger, por ter iniciado a orientação deste trabalho, tendo sido capciosa em suas colocações, permitindo vislumbrar novos horizontes, de forma objetiva e clara.

\*\*\*\*\*

Às amigas Mônica Brandespin Ferrari e Alina Maria Correa, pelo incentivo e amizade.

À Regina Célia Celebrone, por sua ajuda com seu grande conhecimento de psicologia, auxiliando-me em alguns tópicos deste trabalho, e pelas discussões calorosas.

\*\*\*\*\*

À Ana Maria Brescancini, pelo incentivo e críticas construtivas, pela clareza de raciocínio e objetividade, pelas discussões calorosas.

## **INTRODUÇÃO**

---

## INTRODUÇÃO

---

Constitui-se o presente trabalho na proposta de tese "Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas de Informática no Brasil".

Esta apresentação é uma primeira tentativa de sistematização da área de interesse, buscando respostas a algumas questões formuladas no cotidiano dos administradores de empresas desse setor específico, consciente entretanto da impossibilidade de esgotar todas as alternativas para a formulação do planejamento.

Procurar-se-á aliar a experiência obtida em anos de trabalho a aspectos teóricos do estudo de marketing de serviços, focado especialmente no setor acima citado.

A prática de gerenciamento no país, e especialmente em algumas empresas de informática, tem mostrado que os administradores ainda não adquiriram o hábito de planejar com antecedência suas estratégias, ou ainda, uma visão do que pode e deve ser feito para tal.

A indústria de informática, em especial a de software, objeto de estudo mais detido, é constituída, em sua maioria, por micro e pequenas empresas, que enfrentam, além das dificuldades peculiares ao seu tamanho, a concorrência de empresas de grande porte e multinacionais.

Devem ainda estar atentas a constante e rápida transformação tecnológica que se processa diariamente, e cientes de que este é o setor que mais cresce em todo o mundo, com o maior potencial de transformação social<sup>1</sup>.

Assim, planejar num setor de perpétua mutação, com variáveis interdependentes e amplas o bastante para relacionarem-se a qualquer contexto que se imagine, exige do empreendedor habilidades distintas, desde o conhecimento técnico específico à capacidade de realizar uma série de tarefas administrativas, fundamentais para a continuidade de seu negócio, tomando a tarefa de gerir seu negócio de complexidade multidisciplinar, o que sugere a adoção de algumas linhas de ação bem definidas.

## Objetivos

A proposta básica deste trabalho é, à luz da teoria vigente sobre o setor de serviços, prover um instrumento para a elaboração de um planejamento estratégico de forma objetiva, tendo em mente que o proprietário de uma pequena empresa com frequência não possui todo o cabedal de conhecimentos exigidos para tal, e um staff que possa auxiliá-lo nesta empreitada.

O check list foi o instrumento escolhido, por aliar a necessidade do planejamento a rapidez e concisão com que ele deve ser elaborado, sem que nenhuma variável seja desconsiderada, apesar do provável desconhecimento do empresário de todos os aspectos relacionados a este trabalho, criando uma organização sistemática do raciocínio e etapas a serem cumpridas.

---

<sup>1</sup> Revista Veja - Especial Computador no artigo "A máquina e o Homem" enfatiza o impacto dessa indústria na sociedade.



A proposta secundária é prover as pequenas empresas do setor de serviços, em geral, do mesmo instrumento, pois a informática é apenas uma particularização do todo.

### ***Justificativas***

Várias são as razões que motivaram a elaboração deste trabalho, como adiante apresentado.

### **O setor de serviços**

Apenas muito recentemente tem sido publicados trabalhos para o setor de serviços, sendo usual a abordagem de planejamento estratégico para bens industriais, embora aquele setor tenha apresentado constante crescimento na economia de países desenvolvidos e em desenvolvimento, representando nesses países mais de 58% do PIB<sup>1</sup>.

A migração de mão de obra para o setor de serviços evidencia seu crescimento em todo o mundo, e tem mudado a mentalidade dos prestadores de serviços, que buscam mais e mais aplicar técnicas mercadológicas aos seus negócios, embora seja dada ainda uma importância relativamente pequena as funções de marketing dentro das empresas de serviços, continuando a área operacional a receber maior importância<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cobra, Marcos, e Zwarg, Flávio, *Marketing de serviços, Conceitos e Estratégias*, Ed. MacGraw Hill, 1987

<sup>2</sup> ESPM, *Marketing de Serviços*, Depto de Marketing, 1992

Isso tem se evidenciado num relatório elaborado pelas Nações Unidas onde consta que nos países do Primeiro Mundo no início do século XXI a mão de obra especializada fabril representará somente 10% da força de trabalho<sup>1</sup>.

## **A Indústria de Informática**

A indústria de informática tem sido objeto de estudo de áreas as mais distintas, da psicologia, analisando o comportamento do setor humano diante de novas tecnologias que se apresentam com uma velocidade difícil de ser assimilada, à educação, com o impacto do computador no aprendizado e à economia, influenciando todos os setores da sociedade<sup>2</sup>.

É considerada a indústria que mais exerce impacto nas relações sociais, e ainda não está avaliado todo o seu potencial de transformação.

Por outro lado, é a terceira indústria do mundo em movimento de capital e, por ser ainda embrionária, projeta somas astronômicas de valores monetários, de cerca de 400 bilhões para os próximos três anos, sendo superada apenas pelo petróleo e automobilística.

---

<sup>1</sup> Rasmussen, U. W., *Manual de Metodologia do Planejamento Estratégico*, Ed. Aduaneiras, 1990

<sup>2</sup> Nota: A Revista Veja, em sua edição especial intitulada Computador, aborda o impacto da indústria de informática aos diversos setores da sociedade e ao comportamento do ser humano, sob o ponto de vista psicológico e de trabalho, mencionando ainda a ordem de grandeza de faturamento dessa indústria..

## **Necessidade de Abordagem Metodológica**

O planejamento estratégico não é abordado em sua real dimensão nas empresas por uma série de fatores, tais como: incapacidade de previsão de cenários, impossibilidade de projetar objetivos e elaborar planos em uma economia instável, como tem sido a de nosso país nos últimos anos, tendo o quadro estabilizado há pouco tempo, necessidade de amplo conhecimento da estrutura organizacional, suas forças e fraquezas, e de áreas distintas, como produção, marketing e vendas, recursos humanos e outras, o que torna o planejamento multidisciplinar.

Por outro lado, o pequeno empresário em geral não tem uma metodologia simples para a elaboração do planejamento, tendo que adentrar searas que podem não ser sua especialidade, ou objeto de interesse.

## **Interesse Pessoal**

Decorre da vivência de mais de 10 anos na área, tendo percorrido diferentes áreas, desde o desenvolvimento de sistemas operacionais, trabalho hoje inexistente no país após a abertura da economia, à gerência de produtos, responsabilizando-se por perscrutar tendências de mercado e fazer parcerias internacionais, à gerência de unidades de negócio, onde distintas habilidades são requeridas.

Hoje possuo uma pequena empresa, e o planejamento torna-se uma necessidade, advinda da monitoração das mais diversas variáveis, provendo o meio para estabelecer a estratégia de crescimento e perpetuação da empresa.

Esta proposta, como colocada, ajudou-me a organizar as idéias e o trabalho na empresa.

## **Demanda de Informática pelo Mercado**

A internacionalização da economia, com a conseqüente vinda de empresas estrangeiras para o Brasil e ida das empresas brasileiras ao mercado internacional, provoca discussões internas sobre produtividade, qualidade e tomada de decisão.

Caso seja mantida esta política de abertura ao mercado internacional para todos os setores da economia, a demanda por tecnologia que viabilize a produtividade, aumento de qualidade e tomada de decisão será incrementada significativamente.

Essa demanda por tecnologia tem levado as empresas à terceirização de todos os serviços que não sejam o "negócio" da empresa, buscando posicionar-se para atrair segmentos específicos de mercado, ao invés de ser ou ofertar tudo para todos, pois a concorrência em todos os setores tem se acirrado cada vez mais.

Na busca de qualidade, produtividade e racionalização de processos tem papel fundamental a tecnologia da informação, o que permite acreditar numa maior demanda por produtos e serviços de informática, com conseqüente crescimento do setor.

## **Plano Geral de Estudos**

Neste trabalho, a base de conceituação para entendimento do planejamento e o contexto da "Pequena Empresa de Informática no Brasil" é apresentada na Parte I.

O capítulo 1 apresenta o Corpo Teórico do trabalho, conceituando estratégia, segundo a definição etimológica e as diversas teorias existentes, correlacionando-a com o planejamento estratégico e a elaboração dos possíveis cenários onde este planejamento está inserido, visto que todos os Modelos de Processo de Planejamento Estratégico enfatizam a importância do estabelecimento de cenários como uma das primeiras etapas para o planejamento.

O capítulo 2 contextualiza a Pequena Empresa de Informática no Brasil, através de um encadeamento, a partir de níveis mais elevados, onde se caracteriza a pequena empresa no mundo e no Brasil, conceitua-se a indústria de serviços, relacionando-as diretamente, e analisa-se, em profundidade, o setor de informática, através de pesquisas diversas, enfatizando-se a área de software.

A Parte II é voltada à formulação do planejamento estratégico, provendo um embasamento teórico a cada um dos conceitos apresentados.

Assim, no capítulo 3 é estudado o perfil do pequeno empresário, pela sua importância dentro de uma estrutura enxuta como é a pequena empresa, e estabelecida a arena para o setor de software no Brasil, que deve ser considerada quando do planejamento estratégico.

A proposta básica de trabalho, isto é, a Metodologia para a formulação do planejamento estratégico, é descrita no capítulo 4, através do uso de “folhas de trabalho” que, preenchidas, apresentam-se como um check list, determinando claramente quais os passos a serem dados, ajudando a pilotar a empresa pelos mares do livre mercado.

O capítulo 5 apresenta uma empresa onde tal metodologia foi aplicada, e os resultados de tal trabalho.

Enfim, no capítulo 6 são feitas considerações sobre o desenvolvimento da tese e propostas novas alternativas de trabalho.

---

## INDICE

---

Agradecimentos	iv
Introdução	vi
Índice	xv
Índice de Tabelas	xxi
Índice de Figuras	xxii
 <b>Parte I - Conceituação Teórica e Contextualização</b>	
<b>Capítulo 1: Corpo Teórico</b>	
<b>Estratégia</b>	
Conceituação Teórica	1
As Teorias de Estratégia	2
Clássica	3
Evolucionária	4
Processualismo	6
Perspectiva Sistêmica	8
Estratégias de Crescimento	12
Inovação	12
Diversificação	15
Internacionalização	18
Principais Dimensões da Estratégia	19
Posição Competitiva	21
Compatibilização entre Estratégia e Mercado	21
Consequências na Política Industrial	22
 <b>Planejamento Estratégico</b>	
Definições Formais de Planejamento	24
Por que Planejar? (de acordo com os planejadores)	29
Modelos de Processo de Planejamento Estratégico	32
Modelo da Escola de Desenho Estratégico	33
Modelo Inicial de Ansoff	35
Modelo de Steiner	37
Decompondo o Modelo Básico	39
Estágio de Estabelecimento de Objetivos	39
Estágio de Avaliação Externa	40
Estágio de Avaliação Interna	40
Estágio de Avaliação e Escolha da Estratégia	41
Estágio de Operacionalização da Estratégia	41
Classificando as Quatro Hierarquias: Objetivos, Orçamentos	43
Estratégias, Programas	
Hierarquia de Objetivos	43
Hierarquia de Orçamentos	43
Hierarquia de Estratégias	44
Hierarquia de Programas	44
A Grande Divisão de Planejamento	45

Formas de Planejamento Estratégico	46
Planejamento Estratégico Convencional	46
Planejamento Estratégico Como um Jogo de Números	46
Estratuturas Organizacionais	48
Organização de Máquina	48
Organização Empreendedora	48
Organização Profissional	49
Organização Adhocrática	49
Organização Diversificada	49
Programação Estratégica em Organizações não Estabilizadas	49
Organizações Empreendedoras	50
<b>Cenários</b>	51
Métodos para Criação de Cenários	53
Métodos usando Séries Temporais e Projeções	55
Métodos baseados em Modelos e Simulações	56
Métodos Qualitativos e Holísticos	56
Metodologia de Geração de Cenários Abt	60
 <b>Capítulo 2: A Pequena Empresa de Informática no Brasil</b>	
<b>A Pequena Empresa de Informática no Brasil</b>	69
<b>A Micro e Pequena Empresa</b>	70
Estágio de Crescimento	76
Fase I - Crescimento através da Criatividade	76
Fase II - Crescimento através de Direção	77
Fase III - Crescimento pela Delegação	78
Fase IV - Crescimento pela Coordenação	79
Fase V - Crescimento pela Colaboração	80
Desafios e Problemas das Pequenas Empresas	81
Características da Pequena Empresa no Brasil	83
Desafios e Problemas das Pequenas Empresas no Brasil	86
Por que as Empresas falham (vêm a acabar)?	89
Mortalidade da Pequena Empresa no Brasil	93
<b>A Indústria de Serviços</b>	98
A Natureza dos Serviços	103
Classificação dos Serviços	104
<b>Micro e Pequenas Empresas de Serviços no Brasil</b>	110
Composição de Custos	112
Práticas Gerenciais	113
Recursos Humanos	114
Cliente / Mercado	116
Indicadores de Competitividade para as Micro e Pequenas Empresas	117
Aplicação do Sistema de Aferição de Resultados	118
<b>A Indústria de Informática</b>	122
Origem da Indústria de Informática	122
Causas e Origens do Desenvolvimento da Indústria de Informática no Brasil	124



Características do Setor de Software	130
O Setor de Software no Brasil	132
Números do Mercado	134
Recursos Humanos	135
Percepção dos Consumidores	136
Ganhos de Produtividade	136
Softwares	137
Serviços Internos	138
Recursos Humanos	138
Assistência Técnica	139
Tamanho do mercado de Informática	140
Número de Profissionais no Mercado de Trabalho	140
Ramo de Atuação	140
Faturamento	140
 Parte II: Formulação do Planejamento Estratégico	
 Capítulo 3: Perfil da Pequena Empresa no Brasil e do Empresário	
 <b>Perfil da Pequena Empresa no Brasil e do Empresário</b>	<b>142</b>
 <b>O Planejamento Estratégico para as Empresas de Software</b>	<b>152</b>
 Capítulo 4: Metodologia para a Formulação do Planejamento Estratégico	156
 <b>Como Formular o Planejamento Estratégico</b>	<b>157</b>
Definição do Negócio	158
Análise do Ambiente Externo	158
Análise do Ambiente Interno	159
Passo 1: Definindo o Negócio	161
Grupos de Clientes Atendidos	162
Funções de Clientes	164
Tecnologias Alternativas	165
Passo 2: Definindo a Missão	169
Passo 3: Desenhando Cenários	175
Aspectos Econômicos	177
Variação do PIB	177
Nível de Investimento	178
Inflação	179
Juros	180
Estabilidade Monetária	183
Distribuição de Renda	184
Aspectos Políticos	185
Relações Exteriores	185
Política Creditícia	186
Aspectos Sociais	186
Estrutura de Consumo	187
Estilo de Vida	187
Condições de Vida de Cada Segmento	188
Aspectos Demográficos	189
Aspectos Culturais	190

Aspectos Tecnológicos	190
Recursos para Pesquisa e Desenvolvimento	192
Variáveis Legais	194
Passo 4: Analisando	198
Analisando a Situação	202
Analisando Recursos	205
Analisando Objetivos (e como atingi-los)	206
Determinando Táticas e Estratégias Gerais	209
Sugestão de Estratégias	210
Passo 5: Analisando as Forças, Fraquezas....	211
Aspectos Internos	211
Aspectos Externos	212
Passo 6: Entendendo seu Negócio, Produtos e Serviços	214
Analisando Produtos e Serviços	214
Qualidade	215
Melhorando a Qualidade do Serviço	221
Benchmarking	221
Análise de Processos	223
Serviço	223
Preço	224
Objetivos do Pricing	226
Metodologia de Pricing	227
Analisando Consumidores	228
Passo 7: Entendendo seus Consumidores	231
Processos de Decisão	231
Necessidades do Consumidor	235
Benefícios para o Consumidor	237
Critérios de Compra	239
Passo 8: Redefinindo seu Negócio	244
Estrutura Capital x Trabalho	246
Estrutura de Recursos Humanos	247
Produção	248
Vendas	251
Passo 9: Entendendo sua Indústria	255
Forças da Indústria	255
Facilidades de Entrada	256
Barreiras de Entrada	257
Reação de Competição	258
Poder do Fornecedor	259
Poder do Consumidor	260
Produtos Substitutos	261
Concorrentes	261
Atratividade da Indústria	262
Fatores Críticos de Sucesso	264
Passo 10: Entendendo os Concorrentes	268
Os Competidores	268
Diferenciação Competitiva	269
Passo 11: Formulação de Estratégias Internas	273
Crescimento do Mercado	273
Participação Relativa de Mercado	274
Implicações Estratégicas	274

<b>Passo 12: Formulação de Estratégias Externas</b>	<b>279</b>
<b>Mapa de Diferenciação</b>	<b>279</b>
Diferenciação do Produto	280
Diferenciação do Serviço	280
Diferenciação do Ponto de Venda	281
Diferenciação pos Preços	281
Pontos Adicionais para Diferenciação	281
<b>Passo 13: Implementando o Planejamento Estratégico</b>	<b>284</b>
<b>Conclusões</b>	<b>290</b>
 <b>Capítulo 5: Caso Kiron - Aplicação da Metodologia Proposta</b>	
<b>Implementação de um Planejamento Estratégico em uma Empresa de Software</b>	<b>292</b>
<b>A Empresa</b>	<b>292</b>
<b>Definição o Negócio</b>	<b>294</b>
Grupos de Clientes	294
Funções de Clientes	294
Tecnologias Alternativas	295
<b>Definindo a Missão</b>	<b>297</b>
<b>Análise SWOT</b>	<b>300</b>
<b>Cenários</b>	<b>301</b>
<b>Análise de Produtos e Serviços</b>	<b>303</b>
Tradutor EDI	303
Produtos X.400	303
Serviços	304
<b>Segmentação de Mercado (Consumidor)</b>	<b>305</b>
Indústria	305
Bancos Públicos e Privados	305
Comércio Atacadista e Varejista	306
Governo	306
<b>Perfil do Consumidor por Segmento</b>	<b>308</b>
Empresa Privada	308
Empresa Pública	311
<b>Identificando Unidades Estratégicas de Negócios</b>	<b>316</b>
<b>Avaliando e Classificando a UN</b>	<b>318</b>
<b>Atratividade da Indústria por UN</b>	<b>319</b>
Unidade de Negócios X.400	319
Unidade de Negócios EDI	320
Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas	322
<b>Fatores de Sucesso para a UN</b>	<b>323</b>
Unidade de Negócios X.400	323
Unidade de Negócios EDI	323
Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas	324
<b>Análise Competitiva de cada UN</b>	<b>324</b>
Unidade de Negócios X.400	324
Unidade de Negócios EDI	325
Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas	325
<b>Mapa de Valor Competitivo por UN</b>	<b>326</b>
Unidade de Negócios X.400	326
Unidade de Negócios EDI	327
Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas	328

Diferenciação Copetitiva por UN	329
Unidade de Negócios X.400	329
Unidade de Negócios EDI	329
Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas	330
Implicações Estratégicas de cada UN	330
Direção Estratégica de cada UN	331
Unidade de Negócios X.400	331
Unidade de Negócios EDI	331
Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas	331
Mapa de Diferenciação	332
Unidade de Negócios X.400	332
Unidade de Negócios EDI	333
Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas	334
Implementando o Planejamento Estratégico	335
Questões Organizacionais	335
Recursos	336
Suporte	336
Liderança	336
Conclusões do Caso	337
 Capítulo 6: Considerações Finais	
Considerações Finais	344
 Bibliografia	348

---

## INDICE DE TABELAS

---

<b>Tabela</b>	<b>Assunto</b>	<b>Pág.</b>
1	O Escopo Internacional das Empresas Americanas	9
2	Ranking dos Objetivos Corporativos: Estados Unidos e Japão	10
3	Quadro Sintético das Teorias de Estratégia	11
4	Quadro Comparativo das Técnicas de Geração de Cenários	59
5	Participação da Pequena Empresa na Alocação de Mão de Obra	73
6	Tab. Padrão de Qualificação de Pequena Empresa segundo SBA	73
7	Percentual de Mortalidade Empresarial nos Estados Unidos	77
8	Os Estágios de Crescimento	81
9	Problemas nas Pequenas Empresas	82
10	Participação das Micro e Pequenas Empresas no Total dos Estabelec. Industriais, Comerciais e de Serviços no Brasil	85
11	Participação das Micro e Pequenas Empresas no Total do Emprego Industrial, Comercial e do Setor de Serviços	85
12	Principais Problemas das Pequenas Empresas no Brasil	88
13	Causas do Término dos Negócios	90
14	Causas do Término dos Negócios no Brasil	94
15	Nível de Empregos por Setor: Comparação Internacional (%)	100
16	Quadro Sintético para Classificação de Serviços (segundo Lovelock)	108
17	Classificação do Porte da Empresa segundo o Nº de Empregados	111
18	Faixa de Pontuação dos Indicadores Componentes do Sistema de Indicadores e Serviços	119
19	Tabela de Indicadores de Competitividade de Micro e Pequenas Empresas	117
20	Taxa de Juros no Mundo - em %	181
21	Projeções da Economia para o ano de 1996	182
22	Lista de Categorias Potenciais de Benchmarking	222
23	Sugestão de Estratégias	210

---

## INDICE DE FIGURAS

---

<b>Fig.</b>	<b>Assunto</b>	<b>Pág.</b>
1	Estratégias de Diversificação no Reino Unido	16
2	Modelo da Escola de Desenho Estratégico	33
3	Modelo de Steiner para Planejamento Estratégico	38
4	Modelo de Planejamento Estratégico Convencional	46
5	Fluxograma de Metodologia para Elaboração de Cenários	62
6	Desafios para as Pequenas Empresas	83
7	Razões de Extinção dos Pequenos Negócios	89
8	Total de Empregados no Reino Unido	99
9	Estrutura de Custos de Micro e Pequenas Empresas	112
10	Empresas de Serviços segundo o valor do indicador global	118
11	Empresas de Serviços por Classe de Indicador segundo o porte	120
12	Classificação dos Serviços de Informática segundo Indicadores Citados	120
13	Estrutura da Indústria de Informática	126
14	Quantidade de PC's comercializados nos Estados Unidos	128
15	Investimento em Sistemas	130
16	Vendas de Micros e Licenças de Software com estimativas para o próximo ano	135
17	Evolução da Distribuição de Empregos nos Estados Unidos	135
18	Ganhos de Produtividade provenientes do uso da Informática	137
19	Avaliação dos Softwares adquiridos no Mercado	137
20	Avaliação dos Serviços prestados pelo depto de Informática para a Empresa	138
21	Qualificação de mão de obra no setor	138
22	Satisfação com o serviço de Assistência Técnica	139
23	As Dimensões para Definição dos Negócios	162
24	Projeção de Crescimento do PIB até o ano 2000	178
25	Evolução do IGP-M da FGV, em 1995 - em %	179
26	Projeção da Inflação IPC - FIPE para o ano de 1996 - em %	179
27	Projeção de Inflação até o ano 2000 - em %	180
28	Projeção da Taxa de Juros até o ano 2000	182
29	Formulação de Objetivos	207
30	Qualidade do Serviço Percebido e Expectativas	218
31	Produtividade com o uso do computador	238
32	Crêterios de compra de computador	239
33	Matriz de Negócios	245
34	Conceito do Mercado do Profissional de Informática	249
35	As Forças do Mercado e suas Interações	256
36	Mapa de Valor Competitivo	269
37	Implicações Estratégicas de uma UN	275
38	Mapa de Diferenciação	280

39	Mapa de Negócio Kiron	295
40	Mapa de Valor Competitivo - Unidade de Negócios X.400	326
41	Mapa de Valor Competitivo - Unidade de Negócios EDI	327
42	Mapa de Valor Competitivo - Unidade de Negócios Desenv. de Sistemas	328
43	Implicações Estratégicas de cada Unidade de Negócios	330
44	Mapa de Diferenciação - Unidade de Negócios X.400	332
45	Mapa de Diferenciação - Unidade de Negócios EDI	333
46	Mapa de Diferenciação - Unidade de Negócios Desenv. de Sistemas	334
47	Evolução de Vendas da Empresa Kiron	340
48	Evolução de Vendas e Gastos da Kiron	341
49	Previsão de Vendas para 1996 - Kiron	342

## **PARTE I**

# **CONCEITUAÇÃO TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO**



## **CAPÍTULO 1**

### **CORPO TEÓRICO**

---

## ESTRATÉGIA

---

### Conceituação Teórica

A administração empresarial tem sido uma luta árdua e constante para a sobrevivência da empresa e sua perpetuação. A terminologia usada refere-se constantemente a essa guerra: “campo de batalha do mercado”, “arena competitiva”, etc.

Assim, torna-se decorrente buscar, através da história, o entendimento dos métodos que levaram a grandes vitórias, o que faz um vencedor, quais as falhas dos derrotados...

É consenso que as grandes batalhas envolvem **estratégias**. O que é estratégia? Por que é associada a ações militares?

Estratégia provém da palavra grega *strategos*, “um general”, cujas raízes significam exército e liderança. A ligação entre negócios e práticas militares foi estabelecida por Sócrates, ao consolar Nichomachides, um soldado grego que tinha perdido uma eleição para uma posição de general para um homem de negócios. De acordo com Bracker, Sócrates explicou a Nichomachides que *os deveres de um general e de um homem de negócios são equivalentes: ambos envolvem planejar o uso de recursos para atingir objetivos*.

O centro da tradição militar é baseado no conceito de um herói (general) que toma as decisões, e seus oficiais, que vão ao front executá-las. Portanto, estratégia refere-se a coisas importantes; tática a meros detalhes (aplicação de conceitos).

A aplicação acadêmica do conceito de estratégia nos negócios foi primeiramente formulada por dois economistas matemáticos, Von Neumann e Morgenstern (1944), em *Theory of Games and Economic Behavior*.

A estratégia correntemente é vista de dois ângulos distintos:

(a) *Estratégia como um plano* - uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro [ênfase no futuro].

(b) *Estratégia é também um modelo*, isto é, um padrão de ação [ênfase no passado].

## As Teorias de Estratégia

Richard Whittington<sup>1</sup> descreve as quatro abordagens de estratégia:

---

<sup>1</sup> Whittington, Richard, *What is strategy - and does it matter?*, Routledge, 1993 - pag. 22

## **Clássica**

O início do estudo de estratégia enquanto disciplina coerente aconteceu na década de 60, com Alfred Chandeer (1962), historiador, Igor Ansoff (1965), um teórico, e Alfredo Sloan (1963), homem de negócios da General Motors.

Segundo essa escola, a estratégia é um processo racional de análise e cálculo deliberados, designados para maximizar vantagens a longo prazo, isto é, o lucro é a suprema meta dos negócios, e o planejamento significa atingi-la, considerando os ambientes interno (empresa) e externo.

A General Motors foi a pioneira na forma de organização multidivisional e Sloan criou o conceito de Retorno sobre o Investimento. Em um memorando de 1963, Sloan enunciou dois princípios que regeriam a empresa: primeiro, “o desenvolvimento ou criação de políticas avançadas ... é de vital importância no progresso e estabilidade dos negócios” e, segundo, que “a empresa reconheceria uma especialização em criação de políticas, independentemente da sua execução”, surgindo a separação entre políticas e operações.

Segundo Igor Ansoff, em seu livro *Corporate Strategy*:

“Formulações de estratégia e controle confirmam-se como a primeira tarefa do top manager, e a implementação da estratégia como responsabilidade dos gerentes operacionais nas divisões.”

Os princípios do pensamento estratégico ortodoxo estiveram presentes em todos os escritos de Adam Smith (*Wealth of Nations*). Segundo ele, a prudência abarca os princípios da “razão” (habilidade de antever conseqüências e discernir vantagens) e

“auto comando” (abster-se de uma oportunidade a curto prazo para beneficiar o longo prazo).

Segundo essa escola, o ideal do “homem racional econômico” projeta estratégia como produto de uma simples iniciativa individual, agindo racionalmente para maximizar “sua” vantagem econômica. Esse reducionismo permite ignorar complexidades organizacionais internas (companhia) e valoriza a formulação de estratégias *top down*, isto é, realizada por poucos e operacionalizada por toda a companhia (visão militar).

### ***Evolucionária***

A teoria evolucionária enfatiza a limitada capacidade das organizações em antecipar e responder intencionalmente as mudanças no ambiente, estabelecendo um paralelo entre a competição econômica e a lei da selva.

Segundo Bruce Henderson, fundador do Boston Consulting Group:

“Os seres humanos podem estar no topo da cadeia ecológica, mas ainda assim são membros da comunidade ecológica”.

Assim, os negócios que sobrevivem dentro de um ambiente competitivo dependem das estratégias de diferenciação e, em um mercado competitivo, as vantagens competitivas não permanecem por longo tempo, pois são logo imitadas.

Milton Friedman (1953) afirma que se os gerentes não buscarem racionalmente a maximização dos lucros, num mercado competitivo somente aqueles que atingirem um posicionamento de maximização de lucros sobreviverão ao longo do tempo. Os mercados, e não os gerentes, escolhem as estratégias que prevalecem dentro de um ambiente particular.

Segundo Oliver Williamson (1991), "A economia é a melhor estratégia".

Os gerentes devem concentrar-se em seus custos, especialmente os custos de transação e coordenação, pois esses pertencem à organização, e não se refletem no mercado como um todo.

O pressuposto de diferenciação para sobrevivência leva à antecipação de mudanças, perscrutando o mercado ou mesmo antevendo suas necessidades. Nesse caso, não se deve investir pesadamente em um plano único, mas em muitas diferentes pequenas iniciativas. Consequentemente, o "inimigo" não poderá prever seus passos, ou mesmo acompanhar tais alterações. Um exemplo dessa estratégia está na Sony, que lançou mais de 160 versões de walkmans no mercado americano, com cerca de 20 simultâneas<sup>1</sup>.

O conselho evolucionista é que, na busca da melhor estratégia, melhor é deixar o ambiente fazer a seleção, não os gerentes.

---

<sup>1</sup> Whittington, R., *What is...*

### ***Processualismo (Abordagem Processual)***

Os fundamentos da abordagem processual foram primeiramente formulados na American Carnegie School por Richard Cybert, James March e o ganhador do prêmio Nobel Herbert Simon.

Rejeitando a unidade do homem racional econômico de um lado e as perfeições do mercado competitivo de outro, enfatizaram a complexidade interna das organizações.

Dois temas são fundamentais no pensamento processual:

- . limites cognitivos na ação racional (extensivos a Henry Mitzberg em particular)
- . micro política da organização, desenvolvida por Andrew Pettigrew

A racionalidade humana é limitada, e o homem é relutante em pesquisar a melhor alternativa e preconceituoso na interpretação dos dados (March e Simon, 1958; Cyert e March em 1963).

O resultado da perscrutação do meio ambiente, análise de dados e comparações calculadas das opções estratégicas, advogadas pelos teóricos clássicos, tende sempre a ser incompleto, por limitação da característica humana.

A visão de micro-política das organizações foi estabelecida pelo reconhecimento da Carnegie School dos interesses individuais presentes em qualquer organização. Os membros da organização barganham entre si para chegar a um conjunto de metas combinadas, mais ou menos aceitáveis por todos. Estratégia é então o produto de um compromisso político, não o cálculo da maximização dos lucros.

A necessidade de mudança será somente imperfeitamente reconhecida, e qualquer mudança causará uma “guerra civil”, até nova coalizão de forças.

Na prática, os estrategistas não se esforçam incessantemente por uma solução ótima, mas se satisfazem seguindo rotinas estabelecidas.

Estratégias são tentativas de os gerentes simplificarem e ordenarem um mundo que é muito caótico e complexo para entenderem. Os procedimentos regulares e qualificações necessárias ao planejamento estratégico estão vinculados a rituais e ao gerenciamento da segurança.

Para Weick (1990), os planos estratégicos são freqüentemente como mapas: não importa que estejam errados, desde que dêem aos gerentes a confiança e senso de propósito para a ação.

A seqüência clássica de formulação e implementação de estratégia é subvertida, e a estratégia vai sendo executada durante a ação, por influência do ambiente. Para Mitzberg, estratégia é um processo pragmático de aprendizado contínuo e adaptativo, um padrão ou modelo do comportamento transformado em ação, e envolve a construção de “core competences”, não a perseguição de toda e qualquer oportunidade.

É sobretudo pelo reconhecimento da imperfeição do mundo real que os gerentes podem ser mais efetivos. Dando a devida atenção à implementação, explorando mercados imperfeitos para construir competências distintas, cultivando flexibilidade



para adaptação incremental - estas são as ações para a maximização da performance da empresa.

### ***Perspectiva Sistêmica***

Contra as proposições algumas vezes nihilistas dos teóricos evolucionários e processualistas, a teoria sistêmica conserva a fé na capacidade das organizações de planejar e agir efetivamente dentro de seus ambientes.

O princípio central da teoria sistêmica é que os decisores não são simplesmente indivíduos isolados interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente intercompostos.

O comportamento econômico das pessoas é encapsulado em uma rede de relações sociais que pode envolver seus familiares, o Estado, seu background profissional e educacional, e mesmo sua religião e etnia. Essas redes influenciam o significado e finalidade da ação, definindo o que é comportamento apropriado e razoável para seus membros. Um comportamento pode ser perfeitamente racional e eficiente de acordo com o critério local e *modus operandi* de um particular contexto social.

O contexto interno da organização envolve não somente a micro política dos indivíduos e departamentos, mas os grupos sociais, interesses e recursos do contexto circundante. As variáveis da perspectiva sistêmica incluem classes e profissões, nações e estados, famílias e gêneros.

Whitley<sup>1</sup> conclui :

“diferentes tipos de estruturas empresariais tomam-se factíveis e bem sucedidas em contextos sociais particulares, especialmente onde as culturas são homogêneas e as fronteiras fortemente separadas de seus estados vizinhos”.

Hu (1992) repudia o tema corrente do mundo sem fronteiras e corporações sem estado, apontando as maiores multinacionais como detentoras de fortes raízes domésticas com o quadro da alta gerência, para tomada de decisões estratégicas, permanecendo na sede da empresa, independentemente de sua capilaridade (Tabela 1).

**Tabela 1 - O escopo internacional das empresas americanas**

<i>Companhia</i>	<i>Percentagem do Total de fundos fora do país de origem</i>	<i>Percentagem do Total de empregados fora do país de or.</i>
IBM (1989)	46	44
General Motors (1989)	24	31
Du Pont (1989)	35	24
General Electric (1989)	9	17
Multinacionais não bancárias	22	26

*Fonte:* Hu (1992)

As técnicas clássicas de análise do ambiente tomam as estruturas sociais existentes e tendem a focar especialmente fatores de mercado, diminuindo a relevância das demandas políticas, sociais e culturais na organização. Entretanto, os modelos organizacionais são difíceis de mudar por serem fundamentados em condições reais econômicas, sociais e políticas.

Michael Porter<sup>2</sup> relega sua suposição de objetivos de lucro para o rodapé, e concentra sua análise da indústria em um conjunto de forças econômicas, entre as

<sup>1</sup> Whitley, R.D., “East Asian entrepreneurial structures and the comparative analysis of forms of business organization”, *Organization Studies* 11 (1): 1990. pag. 47-74

<sup>2</sup> Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms*, New York: Free Press and Macmillian, 1980

quais o governo e o trabalho. Deste posicionamento nasce o conceito de formulação de cenários, amplamente adotado pelas companhias, onde são consideradas diversas variáveis externas à empresa.

A análise sobre as estruturas de capital das empresas tem revelado diferenças entre diferentes culturas, (ex.: Japão e E.U.A.) (Tabela 2).

**Tabela 2 - Ranking dos objetivos corporativos: Estados Unidos e Japão**

	<i>Estados Unidos</i>	<i>Japão</i>
Retorno sobre Investimento	8.1	4.1
Aumento do preço relativo	3.8	0.1
Market share	2.4	4.8
Melhoria do portfólio de produtos	1.7	2.3
Racionalização da produção e distribuição	1.5	2.4
Aumento da taxa de equidade	1.3	2.0
Proporção de novos produtos	0.7	3.5
Melhoria da imagem da companhia	0.2	0.7
Melhoria das condições de trabalho	0.1	0.3

*Fonte:* Abegglen e Stalk 1985

*Nota:* 291 companhias japonesas e 227 companhias americanas enumeraram fatores com peso 10 para o de maior importância e 1 ao de menor importância

Knights e Morgan<sup>1</sup> (1990) observam que o discurso de estratégia entrou no mundo dos negócios também no tempo de mudanças na classe dominante. Concluem:

“Neste sentido, estratégia é parte de um discurso de poder que reproduz certos jogos de hierarquia das relações sociais, legitimando-as com referência a normas positivistas e científicas de racionalidade”.

A abordagem sistêmica enfatiza como as metas estratégicas e processos refletem os sistemas sociais em que as estratégias estão sendo concebidas, e as variações no mercado, classes, estado e sistemas culturais fazem diferença na formulação da estratégia corporativa. Em resumo, os objetivos da estratégia e os modos de fazer estratégia dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro do qual eles operam.

<sup>1</sup> Knights, D. e Morgan, G., “The concept of strategy in sociology: a note of dissident”, Sociology 24 (3): 1990. pag 275-483.

A tabela abaixo sintetiza as diversas escolas de estratégia, e suas perspectivas.

**Tabela 3 - Quadro Sintético das Teorias de Estratégia**

	<b><i>Clássica</i></b>	<b><i>Processual</i></b>	<b><i>Evolucionária</i></b>	<b><i>Sistêmica</i></b>
<b>Estratégia</b>	Formal	Crafted	Eficiente	Encapsulada
<b>Razão</b>	Maximização do lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
<b>Foco</b>	Interno (planos)	Interno (políticas / cognições)	Externo (mercados)	Externo (sociedades)
<b>Processos</b>	Analítico	Barganha / aprendizado	Darwiniano	Social
<b>Influências Chave</b>	Economia / militar	Psicologia	Economia / Biologia	Sociologia
<b>Autores Chave</b>	Chandler Ansoff Porter	Cyert & March Mintzberg Pettigrew	Hannan & Freeman Williamson	Granovetter Marris
<b>Período Chave</b>	1960s	1970s	1980s	1990s

## **Estratégias de Crescimento**

A empresa que determina suas estratégias tem como objetivo o seu crescimento, que pode acontecer por diversos fatores, alguns dos quais não totalmente controláveis por ela.

Como e por que as empresas crescem e como elas o fazem?

As quatro abordagens básicas de estratégia oferecem diferentes respostas: segundo os classicistas, a iniciativa é a resposta, enquanto os evolucionistas priorizam a eficiência, os processualistas a emergência e os sistêmicos o imperialismo.

Há três estratégias de crescimento a serem analisadas, sob a luz das diferentes teorias de estratégia, em particular: inovação, diversificação e internacionalização.

### ***Inovação***

De acordo com von Braun<sup>1</sup> a competição hoje está baseada mais na qualidade e no caráter inovador de um produto, do que no seu preço. Assim, a capacidade gerencial de inovar torna-se um fator crítico na obtenção de vantagens competitivas.

De acordo com os Classicistas, uma forte “orientação ao mercado” é essencial para uma inovação bem sucedida. Assim, a inovação vem da busca do atendimento das

---

<sup>1</sup> von Braun, C.F., “The acceleration trap”, Sloan Management Review Fall: 1990. pag. 49-55

necessidades do consumidor. Estudos feitos no Canadá por Cooper e Brentani<sup>1</sup> mostram que para serviços tanto quanto para produtos manufaturados, uma forte orientação ao mercado - expressa por pesquisas de mercado, julgamentos extensivos e sensibilidade às necessidades do consumidor - é vital para o sucesso da inovação. O conselho é “manter-se próximo de seus consumidores”.

Levitt, em seu célebre artigo *Marketing Miopia* (1960) argumenta que, para o sucesso efetivo das organizações, estas deveriam estar constantemente perscrutando os horizontes para novas oportunidades para satisfazer seus consumidores, e todos os esforços de Pesquisa e Desenvolvimento deveriam estar integrados e subordinados ao esforço de marketing.

Entretanto, dois membros da tradição Clássica ajudam a corrigir a obsessão convencional dos homens de marketing pelos consumidores. Schumpeter vê como uma das funções da inovação a supressão da competição e o domínio dos consumidores, enquanto Marx enfatiza como as novas tecnologias podem aumentar o controle gerencial e reduzir os custos do trabalho, através da qualificação dos trabalhadores e seu conhecimento dos processos e ferramentas de produção.

Enquanto Schumpeter enfatiza o controle de mercados, Marx focaliza o controle do trabalho.

A aplicação clássica do ponto de vista Schumpeteriano deu-se na IBM. De acordo com DeLamarter<sup>2</sup>, a inovação na IBM foi governada pelo famoso ‘Fator FUD’ (fear,

---

<sup>1</sup> Cooper, R.G. e Brentani, U. (1991) “New industrial financial services: what distinguishes the winners”, *Journal of Product Innovation Management* 8:75-90

<sup>2</sup> DeLamarter, R. (1986) *Big Blue: IBM's Use and Abuse of Power*, London: Macmillan

uncertainly e doubt - medo, incerteza e dúvida) criado entre consumidores por uma cuidadosa sucessão de mudanças de modelos. Assim, os consumidores tinham receio de mudar de fornecedor, pois as inovações aconteciam com muita frequência na IBM, e seu concorrente direto, a Memorex, não conseguia acompanhá-las. Outrossim, havia sempre a pergunta: O que virá agora [em termos de mudança]? Essa estratégia permitiu a perpetuação durante algum tempo do mercado cativo para a IBM.

Em 1970 a Memorex começou a oferecer disk drivers ao consumidor final mais baratos que a IBM. A "Big Blue" defendeu seu mercado atualizando a interface entre os controladores e os disk drivers, obrigando a Memorex a investir altas quantias para manter seus produtos compatíveis. Em 1974 a Memorex foi liquidada.

A visão sistêmica é permeada por um certo ceticismo quanto à superioridade da Pesquisa e Desenvolvimento orientada ao consumidor. Segundo essa ótica, os profissionais de gerenciamento estão também preocupados com a competição entre eles pela liderança dentro da corporação. Dentro desse contexto, as reivindicações dos profissionais de marketing pela supremacia de sua área dentro da empresa buscam a legitimidade e a vantagem.

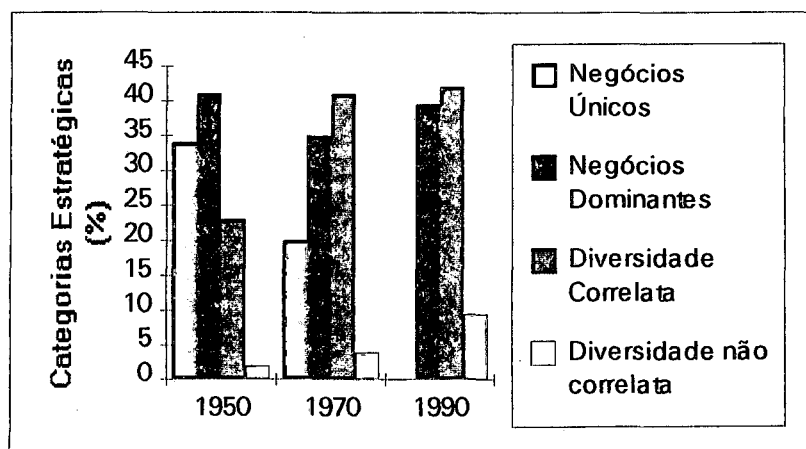
Da perspectiva sistêmica, o problema não é apenas a falta de orientação de mercado do Depto de P&D, mas os homens de marketing serem tecnologicamente iletrados (ignorantes) quanto aos aspectos de tecnologia.

Por volta de 1950, 34 por cento das maiores empresas do Reino Unido eram não diversificadas, enquanto que em 1990, as empresas de um único negócio desapareceram, e 60 por cento das maiores (dentre as 100 mais) eram diversificadas, com negócios correlatos ou não.

Constable<sup>1</sup> observa que os negócios únicos (não diversificados) são mais robustos na França e Alemanha do que nas economias de origem anglo-saxônica, o que consolida o conceito de influência da cultura local e aspectos sociais na formulação de estratégias.

A figura 1 exemplifica as estratégias de diversificação no Reino Unido.

**Fig. 1 - Estratégias de Diversificação no Reino Unido**



Fonte: What is Strategy - Routledge, 1993, pag. 91

Segundo os teóricos sistêmicos, a tendência à diversificação reflete a construção de um império gerencial, impulsionado pela peculiar facilidade de fusão e aquisição nos mercados financeiros anglo-saxões.

<sup>1</sup> Constable, J. (1986) "Diversification as a factor in U.K. industrial strategy", *Long Range Planning* 19 (1): 52-60



Petroni<sup>1</sup> comparou a organização do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de companhias americanas (General Electric, Xerox e Du Pont) e alemãs (Bosh, BASF e Volkswagen) concluindo que nas empresas americanas o modelo é de integração e comunicação entre funções discretas (Pesquisa e Desenvolvimento e Marketing), enquanto que na Alemanha o modelo preponderante é a integração tecnológica, onde a tecnologia é o coração da estratégia, e não apenas seu instrumento, porque todas as funções são dominadas por um staff com background técnico e científico.

De acordo com os Processualistas, a abordagem de inovação orientada ao mercado engana, pois exagera na previzibilidade dos mercados e subestima a complexidade das organizações. Estes teóricos acusam a abordagem orientada ao mercado de superestimar a flexibilidade das organizações e mercados. Para eles, a inovação é um processo mais ou menos incontrollável, sendo melhor às vezes a ausência de gerenciamento.

Grant<sup>2</sup> enfatiza que as oportunidades necessitam ser definidas em termos de capacidades internas existentes nas organizações, isto é, não basta rastrear as oportunidades externas (Levitt), mas olhar para dentro da empresa e construir a "core competence" (conjunto de recursos humanos e materiais).

### **Diversificação**

A diversificação combina diferentes tipos de negócio sob uma mesma posse, podendo esta diversidade ser de negócios correlatos ou não.

---

<sup>1</sup> Petroni, G. (1983) "The strategic management of R&D", *Long Range Planning* 16 (2): 51-64.

<sup>2</sup> Grant, R.M. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review* 33 (3): 114-22.

A perspectiva evolucionista e clássica da diversificação é um desenvolvimento perfeitamente lógico, assegurando o uso racional e eficiente dos recursos, sendo que os evolucionistas acreditam na diversificação corporativa como uma técnica eficiente de sobrevivência no mecanismo de seleção natural do mercado.

Segundo Williamson<sup>1</sup>, os conglomerados surgem por conta de sua superioridade nos mercados em que atuam, criando novas oportunidades de negócio a partir da eficiência obtida nas transações correntes.

Imai e Itami<sup>2</sup> resumem as diferenças entre Japão e Estados Unidos:

“A estratégia japonesa é voltada aos recursos humanos, a estratégia americana é dirigida ao capital; a estratégia japonesa é direcionada às capacidades, a estratégia americana é direcionada à demanda”

A perspectiva sistêmica oferece outra explicação para a diversificação - interesse gerencial próprio, servindo melhor aos dirigentes que aos acionistas.

Em média, as aquisições parecem danificar a performance das empresas adquiridas, pela perda de controle, isto é, a inabilidade dos dirigentes em gerenciar o seu império crescente.

Não está claro se a diversificação e a aquisição são dirigidas pelo interesse gerencial (sistêmicos) ou perseguição da eficiência (clássicos e evolucionistas).

---

<sup>1</sup> Williamson, O.E. (1967) *The Economics of Discretionary Behaviour*, Chicago, IL: Markham.

<sup>2</sup> Imai, K. e Itami, H. (1984) “Interpenetration of organization and market”, *International Journal of Industrial Organization* 2: 285-310

## ***Internacionalização***

A economia mundial está internacionalizando-se. Entre 1980 e 1991, as exportações anuais mundiais dobraram para um valor total de U\$3.500 bilhões (Fundo Monetário Internacional). As forças por detrás desta emergente internacionalização são variadas e há uma disputa feroz pela supremacia global.

Os defensores da internacionalização explicam-na como uma outra forma de diversificação, focada nos custos de transação (preocupação : tarifas internacionais), na qual as multinacionais buscam a eficiência, reduzindo os custos de transação, e então passando os benefícios aos consumidores.

Segundo a perspectiva evolucionista, a internacionalização das atividades multinacionais dentro de uma companhia é apresentada como uma resposta eficiente às falhas do mercado internacional. A competição oligopolística é dirigida para a defesa ou expansão do poder sobre o mercado consumidor.

A perspectiva clássica afirma, em termos de teoria dos jogos, que as multinacionais, jogando por diferentes regras, comprovam ser maus competidores (Porter, 1985).

De acordo com Graham<sup>1</sup>, o investimento estrangeiro direto em diferentes países pode ser visto como uma “troca de ameaças” entre jogadores oligopolizados em um jogo na mesma indústria.

---

<sup>1</sup> Graham, E.M. (1990) “Exchange of threat between multinational firms as an infinitely repeated non cooperative game”, *International Trade Journal* 4 (3): 259-77

Cowling e Sugden<sup>1</sup> concluem que a estratégia multinacional é um jogo de criação e defesa de posições oligopolísticas das quais extraem lucros não competitivos de consumidores dominados, isto é, a internacionalização é apenas para manter a posição dos oligopólios, independentemente se há lucros consideráveis nesta operação.

A ótica sistêmica vê a estratégia de internacionalização como um jogo grosseiro e que provoca rupturas, e onde ninguém adere às mesmas regras.

## **Principais dimensões da estratégia**

Já foram vistas diversas abordagens e definições para estratégia. A estratégia é enfocada de maneira diversa, como um caleidoscópio que apenas vislumbra suas diversas dimensões.

Segundo a metodologia PIMS (Profit Impact of Market Strategy), diferentes estratégias de mercado afetam diferentemente o resultado das empresas. Para avaliação desse impacto, devem ser usados critérios mensuráveis. Assim, algumas das abordagens de estratégia mencionadas anteriormente, sendo de difícil mensuração, como a preponderância organizacional, não são consideradas quanto a intensidade de influência no resultado final das empresas.

Algumas das dimensões importantes da estratégia empresarial são:

---

<sup>1</sup> Cowling, K. e Sugden, R. (1987) *Transnational Monopoly Capitalism*, Brighton: Wheatsheaf

- *Políticas de produto e serviço*
  - qualidade de produtos e serviços
  - velocidade relativa de introdução de novos produtos (inovação)
  
- *Políticas de fixação de preços*
  
- *Programas de Marketing*
  - equipe de vendas
  - propaganda
  - promoção de vendas
  
- *Estratégia de Investimento*
  - mecanização ou automação de operações
  - aumentos de capacidade
  - níveis de estoque
  
- *Produtividade da Força de Trabalho*
  
- *Integração Vertical (diversificação)*
  
- *Pesquisa e Desenvolvimento*

## **Posição Competitiva**

A posição competitiva interage com a estratégia de duas formas distintas:

- 1) As opções de estratégia diferem de empresa para empresa, conforme sua posição relativa no mercado. Assim, um programa abrangente de inovação de produtos, com preços diferenciados, pode produzir resultados excelentes para uma empresa líder de mercado, enquanto pode gerar dificuldades para um concorrente secundário.
- 2) O desempenho num dado período é influenciado tanto pela posição competitiva inicial quanto pelas ações conseqüentes.

## **Compatibilização entre Estratégia e Mercado**

A influência do mercado no desempenho de uma empresa é notório e reconhecido por todos, e esta ligação tem sido estudada pelos economistas, sendo bastante conhecida a análise de lucros, entre outros parâmetros. A relevância estratégica dessa abordagem foi amplamente discutida pela Teoria Clássica, onde o lucro é priorizado.

Os fatores de mercado e setoriais que mais influenciam o desempenho da empresa são:

- *Estágio de evolução e taxa de crescimento do mercado*
- *Aumento do preço de venda*
- *Grau de padronização de produtos ou serviços*
- *Concentração de fornecedores*
- *Quantia e importância típicas em compras por clientes*
- *Grau de sindicalização dos empregados*
- *Proporção de importações e exportações do setor*

## **Conseqüências na Política Industrial**

Freqüentemente, o gerenciamento é visto como um conjunto genérico de habilidades com aplicação distante da realidade empresarial.

Enquanto os Classicistas enfatizam os gerentes, os Evolucionistas acreditam no livre mercado para assegurar a vantagem econômica, através da compra e venda de companhias e como um instrumento de disciplina industrial e reestruturação. A política governamental deveria assegurar apenas a máxima liberdade para os mercados financeiros.

Para os críticos Sistêmicos, os negócios de alta tecnologia, os investimentos e a escala de tempo necessários para a inovação estão além da impaciência do mercado e concluem por uma radical reforma no sistema financeiro, provendo recursos para a inovação, sem custos elevados que a inviabilizam.

Para os Processualistas, os modelos tradicionais de “grandes negócios” americano e “campeões nacionais” europeu têm falhado porque seu compromisso com a produção em massa, padronização, centralização e competição de soma zero está obsoleto em um ambiente de negócios mais complexo e mais dinâmico. O novo paradigma econômico de produção é caracterizado por empreendimento, flexibilidade, aprendizado e cooperação.

O modelo desse novo paradigma está na indústria eletrônica do Silicon Valley, onde flexibilidade, diferenciação e inovação são garantidas por empreendimentos profiláticos e nichos de produção de pequena escala de uma multidão de mini-fábricas e “casas” de projetos.



---

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

Estratégia é a identificação de ameaças e oportunidades que se encontram no futuro, buscando estabelecer caminhos que tornem esse futuro projetado uma realidade presente.

A execução de uma estratégia envolve um planejamento detalhado, sem o qual ela passa a ser apenas um desejo, sem conseqüências,

Assim, estratégia é um processo contínuo de formulações, fixando objetivos e desenvolvendo planos.

As principais características do planejamento estratégico são:

- *planejamento estratégico é catalisado*
- *planejamento estratégico lida com fatos, idéias, probabilidades*
- *planejamento estratégico encerra-se com um plano*

### Definições Formais de Planejamento

Os diversos estudiosos de estratégias, e os mecanismos para formulá-las, vêem-na sob diferentes enfoques, muitas vezes complementares.

As definições formais de planejamento estratégico contemplam as seguintes perspectivas:

1) *Planejar é pensar no futuro*, isto é, considerar o futuro

Fayol<sup>1</sup> afirma:

"A máxima, "gerenciar significa olhar adiante", dá alguma idéia da importância ligada ao planejamento no mundo dos negócios, e é verdade que se a antevisão não é tudo no gerenciamento, pelo menos é uma parte essencial dele".

O problema desta definição é que ela não pode ser circunscrita. Por outro lado, quase todo o trabalho é planejado, mesmo que alguns instantes antes de ser executado, o que torna a definição abrangente e vaga.

2) *Planejar é controlar o futuro*

É o outro lado da moeda, onde não é necessário apenas pensar, mas agir.

Ackoff<sup>2</sup> coloca que:

---

<sup>1</sup> Fayol, H. *General and Industrial Management*, London: Pitman, 1949:43-53; publicado primeiramente em 1916

<sup>2</sup> Ackoff, R. L., *A Concept of Corporate Planning*, New York: Wiley, 1970

“Planejamento é o desenho do futuro desejado e das maneiras efetivas de trazê-lo (ao presente)”.

. Ozbekhan<sup>1</sup> :

“Criar uma mudança controlada no ambiente”

. John Kenneth Galbraith - The New Industrial State - 1967:24

“Exercer o controle sobre o que é vendido...[e] o que é fornecido”

O problema desta definição é colocado por Wildavsky<sup>2</sup> :

“Desde que praticamente todas as ações com conseqüências futuras são ações planejadas, planejamento é tudo, e o não planejamento dificilmente existe. O não planejamento somente existe quando as pessoas não têm objetivos; quando suas ações são aleatórias e não direcionadas a metas. Se todo mundo planeja, não é possível distinguir ações planejadas de ações não planejadas”.

### 3) Planejar é tomar decisões

Neste contexto, o termo planejamento estratégico é tomado como sinônimo de tomada de decisões e gerenciamento de projetos.

<sup>1</sup> Ozbekhan, H. “*Toward a General Theory of Planning*”, E. Jantsch, *Perspectives of Planning* ( Paris: OECD, 1969: pag. 47-155)

<sup>2</sup> Wildavsky, A. “*The Political Essay of Efficiency: Environmental Benefit Analysis, Systems Analysis, and Program Budgeting*”, *Public Administration Review*, 1966, pag. 292-310

. Koontz<sup>1</sup> define planejamento como

“A determinação consciente do curso da ação designada para atingir propósitos. Planejar é, então, decidir”.

. Snyder and Glueck<sup>2</sup> identifica as ações necessárias à tomada de decisões, isto é,

“Aqueles atividades que concernem especificamente à determinação das vantagens e quais ações e / ou recursos humanos são requeridos para atingir um objetivo. Incluem a identificação de alternativas, análise de cada uma, e seleção das melhores”

A crítica a essa definição é que o planejamento passa a ser sinônimo de qualquer coisa que o gerente faça.

#### 4) *Planejar é tomar decisões integradas*

Definido como um conjunto de ações integradas para uma tomada de decisão.

. Ackoff, em seu livro *Concept of Corporate Planning*, afirma:

“O planejamento é requerido quando o futuro que desejamos envolve um conjunto de ações interdependentes, isto é, um sistema de decisões... a principal complexidade do planejamento deriva do inter-relacionamento de decisões mais do que das decisões em si mesmas”

Sob esse ponto de vista, os processos ocupam-se com o relacionamento entre decisões (importantes) na organização, embora seja difícil a sua coordenação.

---

<sup>1</sup> Koontz, H., “A Preliminary Statement of Principles of Planning and Control”, Journal of Academy of Management, 1958, pag. 45-61

<sup>2</sup> Snyder, N., e Gluek, W.F., “How Managers Plan - The Analysis of Managerial Activities, Long Range Planning, vol XIII, Fev 1980, pag. 70-76

Segundo Ozbekhan,

“Plano refere-se ao poder integrado hierarquicamente em vários tipos de decisões funcionalmente ordenadas”,

explicando porque muitas vezes é tratado como sinônimo de tomada de decisão.

Uma decisão advém de um conjunto de decisões, selecionando-a para dar curso a ação, o que leva a confusão entre conceito de estratégia e a ação. Assim, o processo de integração de decisões é simplesmente uma abordagem de planejamento, restringindo a escolha em seu contexto.

*5) Planejamento é um método formal de produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.*

A ênfase se dá na formalização, na sistematização de um fenômeno no qual o planejamento se aplica.

Formalização significa:

- a) decompor, reduzir estados e processos aos seus componentes básicos;
- b) articular;
- c) racionalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas na organização.

Aqui, o planejamento é caracterizado pela natureza do seu processo, não pelo seu resultado pretendido.

A suposição de planejamento estratégico é que a análise produzirá síntese pela decomposição do processo de fazer estratégia em uma série de passos articulados, produzindo estratégias integradas.

### **Por que planejar ? (de acordo com os planejadores)**

Para muitos autores, planejar toma-se não apenas uma abordagem para gerenciar o futuro da organização, mas uma religião, desconsiderando muitos casos de sucesso obtidos sem planejamento.

Para os planejadores, as principais razões para haver planejamento são:

#### ***1) As organizações devem planejar para coordenar suas atividades***

. Sawyer<sup>1</sup>

“A necessidade [através do planejamento] de trazer o processo de gerenciamento da organização para fora das mentes de um ou poucos líderes e para um fórum em um grupo gerencial”

. Weick<sup>2</sup>

“Organizações são arranjos racionais de pessoas e propósitos que estão unidos por planos”

---

<sup>1</sup> Sawyer, G.C., *Corporate Planning as a Creative Process*, Oxford, OH: Planning Executive Institute, 1983, pag. 5

<sup>2</sup> Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1979

O principal argumento em favor do planejamento é que as decisões feitas de maneira formal assegurarão que os esforços da organização são coordenados (ex.: vendas, produção, etc.). Deve-se buscar o consenso na organização, e não deixar todo o trabalho de gerência de processos na mente de poucos.

O planejamento é um valor em si mesmo na medida em que fomenta a comunicação entre pessoas e enriquece o entendimento comum dos objetivos corporativos e negócios.

*2) As organizações devem planejar para assegurar que o futuro é considerado*

. Loasby <sup>1</sup>

“A primeira razão para olhar para o futuro de forma sistêmica é entender as implicações futuras de decisões presentes”

Há três formas de considerar o futuro:

1. preparar para o inevitável
2. adquirir previamente o indesejável
3. controlar o controlável

Russel Ackoff, em 1970, publica seu livro *A concept of Corporate Planning*, onde observa que as atitudes dos planejadores, quanto ao ambiente e futuro podem ser:

---

<sup>1</sup> Loasby, B.J., “*The Long Range Formal Planning in Perspective*”, The Journal os Management Studies, IV, 1967, pag. 300 - 308

1. esperar e ver - passiva
2. prever e preparar - reativa
3. fazê-lo acontecer - pró-ativa

### *3) Organizações devem planejar para serem "racionais"*

Tomar uma decisão formalmente é melhor do que tomá-la informalmente. A informalidade leva à falta de metodologia e critérios, sendo que novas decisões sempre serão feitas a partir do ponto inicial, sem um histórico que permita a agilidade.

### *4) Organizações devem planejar para controlar*

O planejamento pretende motivar, encorajar participação e facilitar o consenso.

Entre as responsabilidades primárias do staff de planejamento, Schwendiman<sup>1</sup> lista:

1. O staff corporativo seria responsável por planejar o sistema e ver quais passos são dados em uma sequência própria;
2. O staff deveria assegurar qualidade, exatidão e finalização (acabamento) do planejamento feito por outros;

---

<sup>1</sup> Schwendiman, J.S., *Strategic and Long-Range Planning for the Multi-National Corporation*, New York: Praeger, 1973



3. O staff seria responsável por coordenar todos os esforços de planejamento e os pedaços individuais.

Segundo Mitzberg, em *Rise and Fall of Strategic Plannig*, as organizações fazem planejamento :

- (1) para programar estratégias, isto é, operacionalizá-las em seu comportamento;
- (2) para programar estratégias com a finalidade de comunicação;
- (3) com o propósito de controle (bem como coordenação).

E as organizações colocam planejadores para:

- (4) ajudar a encontrar estratégias,
- (5) alimentar dados e análises para o processo de formação da estratégia,
- (6) examinar as estratégias surgidas e
- (7) estimular outros a pensarem estrategicamente e estarem mais bem informados sobre o processo de formação da estratégia como um todo.

## **Modelos de Processo de Planejamento Estratégico**

O Planejamento Estratégico, segundo as definições acima, envolve o cumprimento de algumas etapas em sua elaboração.

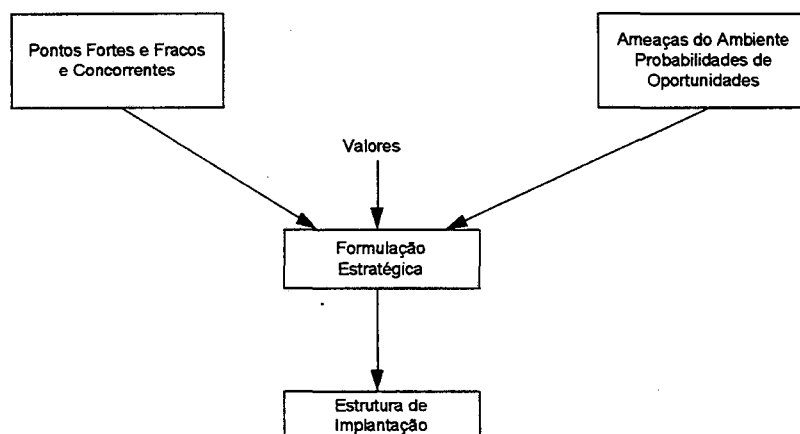
Diversas metodologias foram descritas e sugeridas para a elaboração do planejamento estratégico, segundo as influências das escolas de estratégia.

### **Modelo da Escola de Desenho Estratégico**

Baseado na crença de que a formação da estratégia é um processo de concepção, com o uso de poucas idéias básicas para formular estratégias. Às vezes chamado de Modelo S.W.O.T. - Strengths, Weakness, Oportunities and Threats, da Harvard Business.

A figura 2 mostra seu desenho básico:

**Fig 2 - Modelo da Escola de Desenho Estratégico**



### **Premissas**

As premissas básicas deste modelo são:

1. A formação de estratégia seria um processo consciente e controlado de pensamento.

. Contrapõe habilidade intuitiva com habilidade consciente, propósito com improvisação.

2. A responsabilidade pelo processo deve estar com o CEO. Ele é "O estrategista".

. O líder contabiliza as necessidades da sociedade, não é a sociedade que exerce influência na organização. Toda a estratégia está baseada na responsabilidade de uma única pessoa.

3. O modelo de formação da estratégia deve ser mantido simples e informal

4. As estratégias seriam únicas: as melhores resultam de um processo de criação (desenho criativo).

. As empresas deveriam buscar sua "core competence", isto é, competência básica, onde suas forças são superiores a de seus competidores, e sua capacitação é, ou pode vir a ser, percebida pelo mercado.

5. As estratégias devem surgir do processo de projetar (design) totalmente desenvolvido

. A formação de uma estratégia é um processo de decisão, onde a análise de probabilidade de ocorrência de eventos determina oportunidades.

6. As estratégias seriam feitas explícita e articuladamente, o que significa que elas têm de ser mantidas simples

. *"Simplicidade é a essência da boa arte; uma concepção de estratégia traz simplicidade a organizações complexas".*

7. Uma vez que a estratégia tenha sido formulada, ela deve ser implementada.

A verificação da eficiência e eficácia das estratégias adotadas será feita a partir de sua implementação e correção de rumos.

A crítica ao modelo de Harvard é feita por Bryson:

“A principal fraqueza do Modelo de Harvard é que não oferece qualquer conselho específico sobre como desenvolver estratégias, exceto notar que as estratégias efetivas serão constituídas por forças, tomando vantagem das oportunidades, e superando ou minimizando fraquezas e ameaças”[1988:31]

### ***Modelo Inicial de Ansoff***

Em 1965, Ansoff publica seu livro *Corporate Strategy* com uma perspectiva de posicionamento para a estratégia:

“O produto final das decisões estratégicas é enganadoramente simples: uma combinação de produtos e mercados é escolhida pela empresa. Esta combinação é obtida pela adição de produtos e mercados, abandono de produtos e mercados antigos e expansão da posição corrente” (pag. 12).

Neste livro, a estratégia é definida a partir de uma abordagem em cascata, decompondo cada tópico em subtópicos, até o entendimento do escopo e determinação da estratégia.

Os principais conceitos lançados em seu livro são:

### **Análise de intervalos**

É o procedimento dentro de cada etapa da análise em cascata:

- (1) Um conjunto de objetivos é estabelecido;
- (2) A diferença ("gap") entre a posição presente da empresa e seus objetivos é determinada;
- (3) Um ou mais cursos de ação (estratégias) é proposto;
- (4) As propriedades para redução desse intervalo ("gap") são testadas. Um curso é aceito se está substancialmente próximo do intervalo; caso contrário, outras alternativas são tentadas.

### **Sinergia**

Sua principal contribuição, definida como ' $2+2=5$ ', ou *"efeito que pode produzir um retorno combinado nos recursos da empresa maior do que a soma das partes"* [1978;25].

A medida da sinergia é similar a avaliação de forças e fraquezas de uma empresa, começando pela capacitação interna, com a resolução de problemas sem diversificação (forças e fraquezas), atingindo uma avaliação das pesquisas de oportunidades além dos mercados atingidos pela companhia (ameaças e oportunidades).

## **Modelo de Steiner**

Em 1969, George Steiner lançou o livro *Top Management Planning* apresentando seu modelo de planejamento, aperfeiçoado em *Strategic Planning, What Every Manager Must Know*, em 1979.

Seu livro aborda o processo de desenvolvimento de planos, cobrindo tópicos como organização, metas corporativas, avaliação ambiental, a natureza das estratégias, políticas e procedimentos, e plano de ação. Trata de ferramentas para o planejamento racional, incluindo quantitativas; sistemas de gerenciamento das informações e o planejamento em diversas áreas da empresa como marketing, finanças, e diversificação.

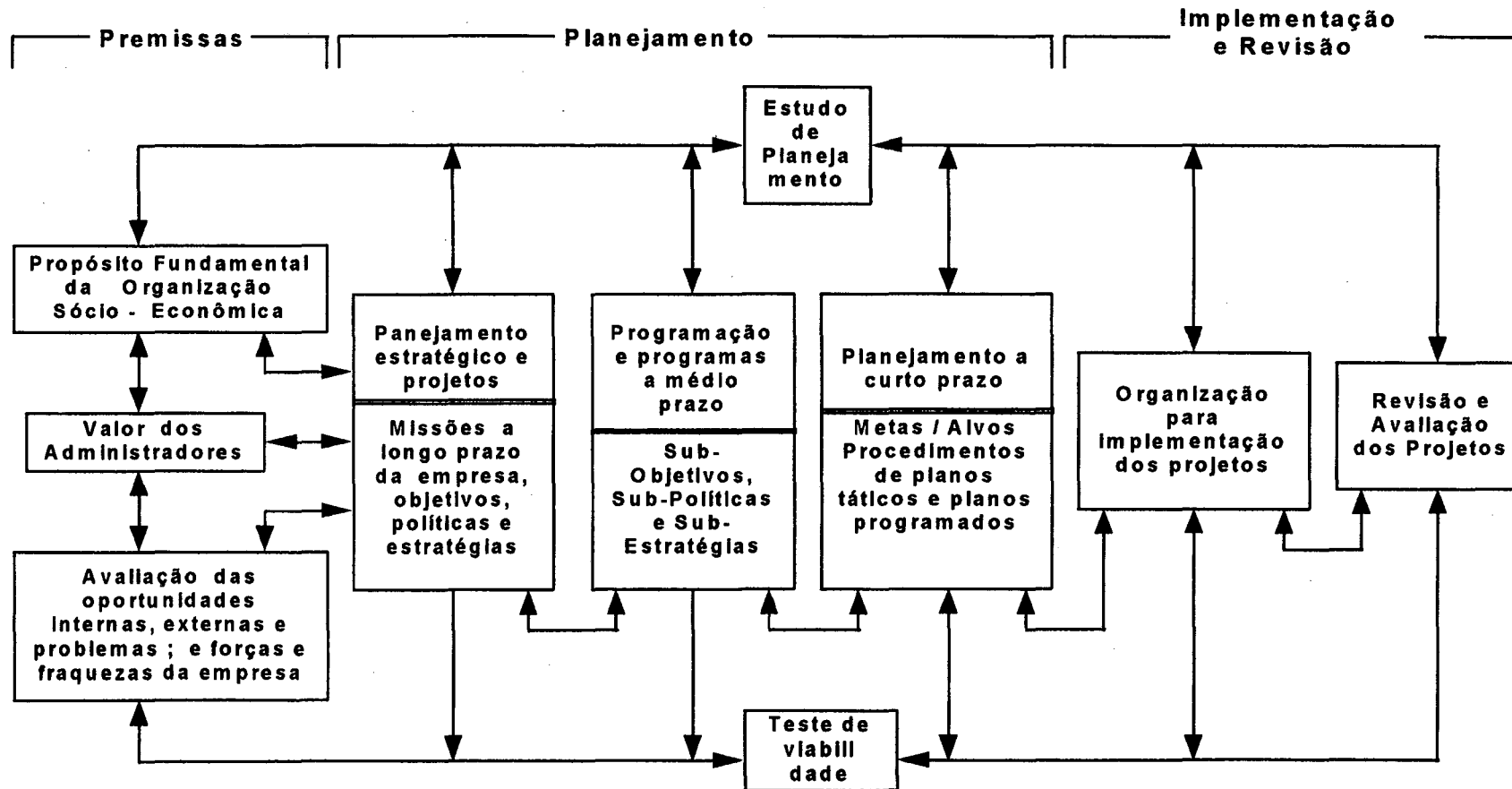
Na introdução ao seu modelo, afirma:

*The subject matter that may be covered in strategic planning includes every type of activity of concern to an enterprise. Among the areas are profits, capital expenditures, organization, pricing, labor relations, production, marketing, finance, personnel, public relations, advertising, technological capabilities, product improvement, research and development, legal matters, management selection and training, political activities and so on. [34].*

*Medium-range programming is a process in which detailed, coordinated, and comprehensive plans are made for selected functions of a business to deploy resources to reach objectives by following policies and strategies laid down in a strategic planning process. All medium-range programs and plans for a company cover the same period of time, usually five years. Whatever the period covered, plans are worked out in considerable detail for each year of planning period [35].*

*Short-term budgets and detailed functional plans include such matters as short range targets for salesmen, budgets for material purchases, short-term advertising plans, inventory replenishment, and employment schedules [35].*

Fig 3 - O Modelo de Steiner de Planejamento Estratégico



Fonte: The Rise and Fall of Strategic Planning, pag. 48

## **Decompondo o Modelo Básico**

O modelo básico de Steiner (figura 3) pode ser decomposto em "estágios", e cada um destes em muitos passos.

### ***Estágio de Estabelecimento de Objetivos***

Em seu livro *Strategic Management*, Schendel e Hofer (1979;16) fazem uma distinção entre (1) modelos que separam os objetivos e tarefas de formulação de estratégias (Ansoff, 1965; Cannon, 1968; McNichols, 1972) [perspectiva de planejamento]; e (2) aqueles que combina-os (Newman e Logan, 1971) [escola do desenho estratégico].

A principal questão no estabelecimento de objetivos é: onde terminam as metas e começam as estratégias? Segundo os autores:

"é favorável a separação de metas e formulação de estratégias porque é claro que estes processos (estabelecimento de metas e formulação de estratégias) são, de fato, separados em um número de organizações e porque os valores pessoais e sociais são quase sempre mais influentes na formulação de metas do que na formulação de estratégias".

Em geral, as chamadas atividades de planejamento estratégico reduzem-se ao significado de controle, mais do que de quantificação de objetivos.



### ***Estágio de Avaliação Externa***

No modelo da escola do Desenho Estratégico, há necessidade de avaliação das condições externas (ameaças e oportunidades) e internas (forças e fraquezas) da organização.

A avaliação externa tem preocupado os estrategistas por não haver meios formais de controlar o ambiente, e pela inabilidade em predizer seu curso e engajá-lo no planejamento. Um método recente tem sido a construção de cenários, descrita por Porter.

Todos os modelos consideram na análise do ambiente os fatores econômicos, sociais, políticos e tecnológicos. Porter, em seu livro *Competitive Strategy* formula o conceito de análise do competidor, mas as empresas têm encontrado dificuldades em aplicá-lo, segundo Lenz e Engledow<sup>1</sup>.

### ***Estágio de Avaliação Interna***

É a decomposição das forças e fraquezas de uma empresa. Aqui são gerados check lists mais simples que os anteriores. Um dos modelos de análise mais conhecidos é a matriz BCG (*matriz de crescimento-participação de mercado*), para situar a empresa segundo o conceito de seus produtos.

---

<sup>1</sup> Lenz, R. T., e Engledow, J.L., "Environmental Analysis Units and Strategic Decision Making: A Field Study of Selected 'Leading-Edge' Corporations", Strategic Management Journal (XIX, 1986, pag. 69-89

### ***Estágio de Avaliação e Escolha da Estratégia***

As técnicas vão desde a análise do retorno sobre o investimento às recentes "competitive strategy valuation" (Williams, 1984), análise de risco (Hertz e Thomas, 1984) e "curva de valor" (Strategic Planning Associates, 1984), a vários métodos de "valor dos acionistas" (Rappaport, 1986). Todas essas perspectivas são financeiras. Entretanto, surgiram modelos computacionais de simulação a partir de 1960, sendo aplicados na década de 70.

A técnica do PIMS - Profit Impact of Market Strategy - tem sido adotada por inúmeras empresas, desde 1972, formando uma grande base de dados para o estudo do impacto das estratégias, relacionando-as com a posição competitiva da empresa, sua rentabilidade, lucro, indicadores econômicos, etc.

O que se deve ter em mente é que as estratégias não são desenvolvidas, mas delineadas, sob um ponto no tempo.

### ***Estágio da Operacionalização da Estratégia***

A operacionalização da estratégia tem sido muitas vezes mais importante do que a sua formulação. Isso se dá devido às dificuldades de avaliar o ambiente externo, às ambigüidades na identificação de competências, e a arbitrariedade na imposição de técnicas de validação de estratégias, deixando para a fase de implementação a decomposição, elaboração, racionalização e controle.

Como Steiner<sup>1</sup> notou

"todas as estratégias devem ser quebradas para a implementação bem sucedida".

A operacionalização de estratégias surge de um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo: longo prazo (cinco anos), médio prazo (três anos) e curto prazo (um ano). Assim, produz-se primeiramente uma hierarquia de objetivos, em que as metas básicas a serem atingidas por toda a organização são quebradas em targets específicos, particionados em uma hierarquia de sub-objetivos, que são transportados para uma hierarquia de orçamentos, os quais impõem uma força financeira.

Enquanto isso, as hierarquias são tratadas em três níveis - estratégias *corporativas*, que consideram todo o portfólio de uma empresa diversificada, estratégias *de negócio* para descrever a posição estratégica de cada Unidade de Negócio e as estratégias *funcionais* para definir as abordagens do marketing, manufatura, pesquisa, etc. Como consequência têm-se os programas de ações: introduzir novos produtos, construir fábricas, etc.

---

<sup>1</sup> Steiner, G.A., *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, New York, Free Press, 1979, pag. 177

## **Classificando as Quatro Hierarquias: Objetivos, Orçamentos, Estratégias, Programas**

A principal dificuldade está em relacionar estes tópicos na prática, para uma implementação de sucesso, havendo confusão de conceitos e ordem de surgimento no planejamento.

### ***Hierarquia de Objetivos***

A formulação de objetivos é top-down, sendo usado como motivação e controle, pois, se formulado "de baixo para cima", como fazer para agregar objetivos distintos?

### ***Hierarquia de Orçamentos***

Os orçamentos não são diferentes dos objetivos, que estão um conjunto integrado de alvos, decompostos de acordo com as unidades dentro da hierarquia, sendo instrumentos para alocação de recursos e controle. Mas a questão é: os orçamentos fazem a estratégia, expressam-na, respondem a ela, ou existem livres da estratégia?

Wildavsky, em seu livro *The Politics of the Budgetary Process* [1974], no melhor estudo sobre o assunto, afirma que o orçamento é um prognóstico (link entre recursos financeiros e comportamento humano, para atingir objetivos), um plano (mecanismo para escolher entre alternativas), um contrato (caso do governo), um precedente.

Shank<sup>1</sup> discute três formas de relacionar planejamento e ciclos orçamentários:

- conteúdo: data dos planos e orçamentos
- organizacional: unidades responsáveis por ambos, orçamento (controller) e planejamento
- tempo: seqüência de ambos, especialmente quem é feito primeiro

### ***Hierarquia de Estratégias***

A hierarquia de estratégia é definida como um fluxo de estratégias corporativas, estratégias de negócio e estratégias funcionais, mas na verdade elas acontecem de forma irregular, a qualquer instante, dependendo do contexto em que a empresa está.

### ***Hierarquia de Programas***

Alguns programas são considerados de natureza capital (investimento financeiro) ou de natureza operacional.

Os programas são iniciados em qualquer nível da hierarquia e, em um planejamento estratégico formal e hierárquico (top-down), as estratégias pretendidas são convertidas em capital e programas de operacionalização são requeridos para implementá-las.

---

<sup>1</sup> Shank, J.K., Niblock, E.G., e Sandall, W.T., "Balance 'Creativity' and 'Practicality' in Formal Planning", Harvard Business Review, vol 51, 1973, pag. 87-95

## A Grande Divisão do Planejamento

O planejamento está dividido em duas partes:

- *controle de performance*, que engloba a hierarquia de orçamentos e objetivos; constitui uma forma indireta de influenciar as ações em uma dada organização; não dizem respeito a ações específicas pré-determinadas, mas controla a performance global.
- *planejamento da ação*, englobando hierarquias de estratégias e programas, cuja principal intenção é especificar o comportamento, sendo menos quantitativo.

O maior problema está em como ligar todas estas hierarquias, pois o orçamento não é adequado. Em 1981, Camilus escreveu um artigo para definir os estágios de transição da estratégia à ação, mas quase tudo o que escreveu foi muito conceitual, com pouca aplicabilidade.

Piercy e Thomas<sup>1</sup> afirma que a ineficaz integração [do planejamento corporativo e do orçamento] é fonte de falhas de planejamento, e sugere tratamento diferenciado aos dois, devido a diferenças conceituais entre ambos: julgamento versus quantitativo (ou valorativo), longo prazo versus curto prazo, racional versus político, dirigido a objetivos versus focado em atividades, não incremental versus incremental...

---

<sup>1</sup> Piercy, N., e Thomas, M. "Corporate Planning: Budgeting and Integration". Journal of General Management, XX, 1984, pag. 51-66

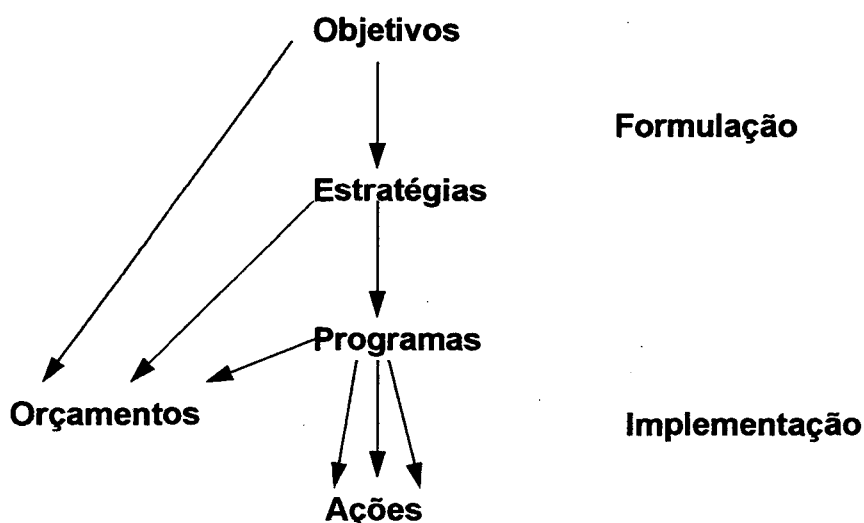
## Formas de Planejamento Estratégico

As formas de planejamento mais usuais, especialmente por desconhecimento de outras, são:

### *Planejamento Estratégico Convencional*

Todas as hierarquias estão relacionadas entre si, em cascata, e a todo momento são balizadas segundo um orçamento pré-definido.

**Figura 4 - Modelo de Planejamento Estratégico Convencional**



### *Planejamento Estratégico como um Jogo de Números*

Neste tipo de planejamento, o aspecto financeiro é evidenciado, fazendo com que se acredite que planejamento seja uma projeção de números. Assim, o que chamamos de exercícios de planejamento estratégico freqüentemente reduzem-se à geração de números (budgets), não idéias - objetivos e budgets, mas não estratégias. Da

perspectiva de planejamento estratégico, isto constitui um jogo de números, isto é, um planejamento voltado a números.

O jogo de números pode impedir o pensamento estratégico, por focar a atenção na extrapolação e não no status do que muda na estratégia.

Anthony<sup>1</sup> reconhece:

“Realmente, as características de um processo de planejamento de longo período assemelha-se mais a características que temos identificado com o processo de controle gerencial do que aquelas do processo de planejamento estratégico. Um plano de cinco anos usualmente é uma projeção de custos e vendas que são antecipados baseados nas políticas e programas já aprovados, do que um dispositivo para consideração de, e decisão por, novas políticas e programas. O plano de cinco anos reflete decisões estratégicas já tomadas; não é a essência do processo de tomar novas decisões”.

#### *Orçamentação de Capital como Controle Ad Hoc*

Nesta forma de planejamento estratégico, um projeto é lançado nos níveis inferiores da hierarquia empresarial e levado para o topo, segundo critérios de investimento de capital.

O planejamento estratégico é um conjunto de três proposições independentes - um tipo de portfólio de técnicas de planejamento. De um lado um jogo de números, engrenados pela motivação e controle, mas não a formação estratégica. De outro é orçamentação de capital, uma técnica para controlar o gasto de capital através da tomada de decisão, mas não o fazer a estratégia. E finalmente, entre os dois, a criação da estratégia.

---

<sup>1</sup> Anthony, R.N., “The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research”. Strategic Management Journal, III, 1982, pag. 197-211



## **Estruturas Organizacionais**

Estratégia e estrutura organizacional estão intimamente relacionadas, como visto pela teoria sistêmica, embora não se possa determinar quantitativamente as consequências desse inter-relacionamento no resultado das empresas.

Gaj<sup>1</sup> afirma que as estratégias desvinculadas da estrutura terão dificuldades em serem implantadas, enquanto que as estruturas dissociadas da estratégia não terão capacitação para fazê-las funcionar.

Mintzberg<sup>2</sup> define cinco formas básicas de organização:

### ***Organização de Máquina***

Burocrática, altamente formalizada, especializada e centralizada e fortemente dependente da padronização do processo de trabalho; encontrada em indústrias maduras, com processos repetitivos e de capital intensivo.

### ***Organização Empreendedora***

Não elaborada, estrutura flexível, controlada por um executivo. Comum em pequenos negócios.

---

<sup>1</sup> Gaj, Luis, *Administração Estratégica: "O Estado da Arte", conceitos, técnicas e sistemas de adequação empresarial*, tese de doutorado pela Universidade de São Paulo, 1986

<sup>2</sup> Mintzberg, H., *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, 1983

### ***Organização Profissional***

Ênfase na padronização de conhecimento, com trabalho que envolve habilidade, e inserida num contexto relativamente estável. Comum em hospitais e escolas.

### ***Organização Adhocrática***

Realiza trabalho específico em ambiente dinâmico, onde os especialistas devem trabalhar conjuntamente em equipes cooperativas, usualmente em estrutura matricial. Encontrada em indústrias de alta tecnologia (aeroespacial, biotecnologia).

### ***Organização Diversificada***

Qualquer organização dividida em divisões semi-autônomas, para servir a um mercado diversificado, embasadas em sistemas de controle financeiros para avaliação das divisões.

## **Programação Estratégica em Organizações não Estabilizadas**

As organizações dinâmicas, cujo ambiente muda constantemente, devem fazer a análise estratégica mais flexível e criativamente.

Quando as organizações requerem especialistas, o planejamento torna-se mais difícil, pois há necessidade de programar-se o trabalho, que é mais complexo, tomando a falta de informação crítica, com possibilidade de banalizar o trabalho.

Em organizações pequenas, o custo do planejamento é muito elevado, e é possível a coordenação informal, com o relacionamento direto entre a supervisão e a chefia.

### ***Organizações Empreendedoras***

Em tais organizações a administração é centralizada e personalizada, com os planejadores não aceitando quaisquer críticas, e controlando pessoalmente o encontro de estratégias. É comum em pequenos negócios, onde a pouca diversificação de capacitação gerencial e técnica leva o dono de negócio elaborar toda a estratégia, sem análise detalhada e críticas de terceiros.

Neste tipo de organização, os líderes intuitivos são mais comuns, com ausência de pessoas de staff.

---

## CENÁRIOS

---

No capítulo anterior foi visto que as diversas definições de planejamento estratégico envolvem considerações sobre o futuro, e os Modelos de Processo de Planejamento Estratégico - Modelo da Escola de Desenho Estratégico, Modelo Inicial de Ansoff e Modelo de Steiner - focam a importância de determinar as ameaças e oportunidades do meio ambiente, isto é, o desenho de cenários.

Desde os primórdios da história do homem, este tem buscado conhecer o futuro para planejar o presente, preparando-se para as ações que devem ser tomadas para objetivos planejados. Assim, em tempos remotos, havia os oráculos, cujo exemplo mais memorável encontra-se no "oráculo de Delphi".

O propósito do planejamento é identificar e examinar as decisões que devem ser tomadas num futuro próximo.

A necessidade de planejar tem levado a busca de uma resposta às questões: o que acontecerá no dia de amanhã? Como estar preparado para esse futuro?

Essas questões têm norteado o trabalho de planejadores nas empresas. Entretanto, esse planejador necessita de instrumentos para uma abordagem racional das diversas alternativas existentes.

Embora quase tudo que se tenha escrito sobre planejamento dê ênfase ao prognóstico, a grande questão é: como saber, a priori, que o prognóstico está

correto? Às vezes, escolher um prognóstico é quase tão complicado quanto fazer a própria estratégia.

Segundo o conselho de Dimma<sup>1</sup> :

Seja céptico, não cínico, sobre todos os prognósticos. Desconfie das extrapolações intensamente, porque elas são baseadas em presunções simplistas. Desconfie de modelos econométricos e simulações elaboradas. Em particular, desconfie dos modelos orientados pelo computador que carregam um ar espúrio de autenticidade, mas são baseados em presunções não menos suspeitas do que qualquer outra abordagem mais “mundana”. Desconfie da elegância e complexidade. Prefira o julgamento a técnica”.

Assim, fazer prognósticos quanto ao futuro tem sido abandonado pelos planejadores, pela ineficiência em escolher um único caminho, relevando alternativas que podem vir a tornarem-se promissoras.

Porter sugere, em seu livro *Competitive Strategy*, a criação de cenários, com avaliação de diversas possibilidades de futuro, de forma a prover a empresa de flexibilidade, pois a inserção em um ambiente não totalmente controlado não permite agir sem estar preparado para situações controversas.

Segundo Peter Drucker:

“Nós devemos começar com a premissa de que o prognóstico não é uma atividade humana respeitável e não vale a pena além de curtos períodos de tempo. O planejamento estratégico é necessário especialmente porque não podemos fazer prognósticos”.

O conceito de formulação de cenários, no vocabulário dos planejadores de empresa, surgiu pela primeira vez na década de 50, através de Herman Kahn. Na década de

---

<sup>1</sup> Dimma, W.A., *Competitive Strategic Planning*, Business Quarterly, 1985, pag. 22-26

60, ele e seu colega Anthony Wiener lançaram o livro *"The Year 2000"*, onde cenários foram definidos como:

"seqüências hipotéticas de eventos construídos com o propósito de focar a atenção nos processos e pontos de decisão".

Em resumo, cenários são uma série de eventos relacionados, tendências e desenvolvimentos listados em uma seqüência lógica e cronológica, com as seguintes características:

- a) credibilidade
- b) utilidade
- c) consistência
- d) inteligibilidade
- e) inclusão de todos os fatores críticos e relevantes
- f) similaridade com outros cenários na forma e escopo.

## **Métodos para a Criação de Cenários**

As técnicas para a elaboração de cenários podem ser divididas em:

### **1. Previsão**

Uma previsão determina que um determinado fato ocorrerá doravante. Não especifica a relação de causalidade existente, e a probabilidade de ocorrência, ou não, é estimada. Frequentemente não é dado um prazo para a ocorrência do fato previsto.

## 2. Projeção

Uma projeção é uma extrapolação das tendências do passado e do presente para o futuro, presumindo-se que o futuro será a continuidade da realidade presente. As projeções ignoram a relação causa-efeito.

## 3. Conjectura

Uma conjectura considera a proposição “se ... então”, onde o se é colocado como o princípio e o então é inferido e examinado, baseado nas implicações decorrentes do se. Esta técnica relaciona a causa e efeito, mas pode não considerar o tempo e plano para as situações e eventos potenciais futuros.

## 4. Prognóstico

Um prognóstico delimita com maior precisão os resultados futuros, analisa o relacionamento entre causa - efeito em maiores detalhes e estima as probabilidades de futuros potenciais.

David C. Miller, em seu artigo *Methods for Estimating Societal Futures*, relacionou setenta e três técnicas de prognóstico do futuro. As principais técnicas são agrupadas segundo três grupos distintos:

### 1. *Técnicas usando Séries Temporais e Projeções*

1. Extrapolação de Tendências
2. Identificação de Modelos
3. Prognósticos Probabilísticos

## ***2. Técnicas baseadas em Modelos e Simulações***

- 4. Modelos Dinâmicos
- 5. Análises de Impacto Cruzados
- 6. KSIM
- 7. Análise de Entrada / Saída
- 8. Captura política

## ***3. Técnicas Qualitativas e Holísticas***

- 9. Cenários e Métodos Relacionados
- 10. Métodos baseados na opinião de experts
- 11. Futuros Alternativos
- 12. Prognóstico de Valor

## ***Métodos usando Séries Temporais e Projeções***

Incluem todos aqueles para extrapolação de tendências, identificação de modelos baseados em dados e estimativas probabilísticas, manipulando séries estatísticas de dados históricos até atingir valores futuros para uma ou mais variáveis.

Um dos modelos mais conhecidos é o de G.E.P. Box e G.M. Jenkins (1970). O método Box-Jenkins é útil nos casos onde a série de dados temporais esconde padrões de significado latente. Tais casos são encontrados nos pesquisadores de mercado, demógrafos e outros que trabalham com as ciências sociais.



### ***Métodos baseados em Modelos e Simulações***

Enquanto alguns métodos (extrapolativos) tendem a fixarem-se em uma ou algumas variáveis, os modelos dinâmicos incorporam numerosas variáveis, facilitando a investigação de relacionamentos complexos, simulando passado e futuro como uma série de iterações progressivas. Isto se dá através de sistemas fechados, onde a saída do sistema torna-se entrada para a próxima etapa da simulação. Um modelo conhecido para a aplicação dessa técnica é a avaliação do crescimento populacional.

### ***Métodos Qualitativos e Holísticos***

Os métodos qualitativo-holísticos de estimativa de potencial de futuro equivale a “contar histórias” com sistematização. David C. Miller descreve três metodologias usadas:

1) O investigador estabelece os limites de estudo e nomeia a época em questão. Assim, pode-se ter “tecnocrática”, “imperialista”, etc., para descrever uma sociedade. A seguir, é feita uma lista dos tópicos que se deseja estudar, tais como, aspectos sociológicos, econômicos, tecnológicos, políticos, etc.

Com a avaliação desses tópicos é gerado um conjunto de alternativas para o futuro, embasadas em dados e descritas de maneira sucinta. Então, o investigador fará a seguinte pergunta: através de qual seqüência plausível de situações e eventos em meses ou anos deveria a sociedade envolver-se desde o presente estágio para o estágio que o cenário descreve?

Em toda conjectura qualitativa-holística sobre o futuro potencial, regularmente surgem pontos que sinalizam um futuro com igual factibilidade envolvendo duas ou três direções distintas. Kahn e Weiner<sup>1</sup> caracterizam cada uma dessas possibilidades como “variações canônicas” sobre um tema dominante.

Estes métodos examinam os modos e mecanismos de mudança pertinentes a um dado estudo de caso, quantificando alguns perfis particulares de casualidade físico-histórica e combina-os, em alguns aspectos, com um dado perfil de casualidade futurística.

2) O investigador examina os modos e mecanismos de mudança de um certo tópico em estudo, relacionando causa-efeito de forma histórica e projetando-a no futuro. Esta análise de causalidade identifica, descreve e explora um intervalo de situações significantes do futuro potencial e eventos.

Essa abordagem dá clareza, coerência, compreensão, consistência e lógica, mas traz desvantagens intrínsecas, documentadas por David Hackett Fisher em *Historians Fallacies* (1970).

3) O método de participação intensiva, denominado Divergence Mapping (D.M.), assume que o futuro potencial pode convergir ou divergir a partir da realidade presente para um futuro mais distante.

Este método surgiu com base no setor corporativo das empresas. Os planejadores freqüentemente devem tomar decisões com um nível de incertezas e ignorância

---

<sup>1</sup> Kahn, H., Weiner A., “*The Year 2000*”, 1967

bastante elevado. D.M. assume que os planejadores não respondem aos sinais ambientais que não podem compreender, e que não compreendem projeções de imagens de futuro que eles próprios não tiveram participação ativa no processo de desenhá-las.

Para minimizar o impacto dessa relutância em entender o contexto em que são projetadas imagens de futuro, é proposto um exame preliminar, onde qualquer subconjunto individual ou combinado de “futuros potenciais”, julgados de particular importância, podem ser elaborados e estudados na profundidade desejada. Essa técnica é denominada criação de mini-cenários, ou Frames.

Segundo Clark C. Abt<sup>1</sup>, pouca metodologia tem sido oferecida aos planejadores para a previsão de cenários. Ele classifica as técnicas para a geração de cenários em: consensuais, interativas, através de sinopses e matriz de impacto cruzado.

Na técnica consensual, especialistas de várias áreas são questionados para antecipar um futuro específico. É denominado o consenso de “homens sábios”, e essa interação é feita através do processo Delphi, em analogia ao oráculo.

Ronald Brech<sup>2</sup> criou a técnica da interação através de sinopses, que consiste no desenvolvimento de cenários independentes para cada disciplina e em modificações posteriores de descrição, através de processos interativos, o que torna os cenários compatíveis entre si.

---

<sup>1</sup> Abt, Clark C., Foster, Richard N. e Rea, Robert H., “A Scenario Generating Methodology”

<sup>2</sup> Brech, R., *Britain 1984: Uniliver's Forecast - An Experiment in the Economic History of the Future*, London: Darton, Longman and Todd, 1963

A técnica mais poderosa de geração de cenários é a matriz de impactos, descrita por Gordon e Helmer como:

“...método de análise que permite a investigação ordenada dos efeitos das interações potenciais entre itens, em um conjunto de ocorrências previstas. Requer um questionamento metódico sobre o impacto potencial da ocorrência de um item em outros, quanto ao relacionamento entre eles, e o período que deve ser esperado para a ocorrência do efeito de um primeiro no segundo... Tendo coletado os julgamentos ou todas as combinações possíveis na ligação dos dados em termos de modo, força e tempo, é possível executar uma análise que revê as estimativas iniciais de probabilidade dos itens em um conjunto”.

Todas as técnicas descritas acima apresentam as seguintes falhas comuns: geração de um único quadro de futuro em vez de uma variedade de possibilidades; pré-conceitos em relação ao futuro baseados em percepções presentes; falta de ênfase na identificação de variáveis.

A tabela abaixo exhibe as vantagens e desvantagens de técnicas correntes de geração de cenários:

**Tabela 4 - Quadro Comparativo das Técnicas de Geração de Cenários**

<b>Método</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Técnica Consensual	diminuição de importância dos “homens sábios”	somente certos itens são considerados; interações obscuras; não quantitativo
Interação através de Sinopse	aumento da consistência interdisciplinar	ausência de relacionamentos definidos entre certas disciplinas
Matriz de impacto cruzado	consistência interna	designação subjetiva de valores

### ***Metodologia de Geração de Cenários da Abt***

Para tentar minimizar os problemas das técnicas acima, a Abt Associates Inc. criou uma *Metodologia de Geração de Cenários* cujo objetivo foi desenvolver uma técnica de projeção para os analistas engajarem-se na exploração de possibilidades maiores de controle de sistemas ambientais.

Os procedimentos desenvolvidos que visam dar uma consistência e uniformidade às previsões incluem:

- seleção de somente algumas variáveis no ambiente que levam ao desenho dos sistemas de controle ambientais e estruturação de controles organizacionais do ambiente.
- geração de cenários com detalhes suficientes para os planejadores identificarem as ameaças para o ambiente e desenvolver missões, tarefas e sistemas necessários .
- circunscrição de um conjunto de cenários gerenciáveis através de planejamento de um período, envolvendo todos os níveis de ameaças ambientais e todos os principais modelos de interações ambientais.
- desenvolvimento de um programa de computador para a geração de prognósticos para cenários diversos.

A seleção de variáveis para a elaboração de cenários deve considerar que há sempre uma coincidência entre as mudanças de ambiente, as mudanças de percepção de ameaças e as mudanças nos controles.

Uma das grandes armadilhas na seleção de variáveis é a separação entre formulação e operação, e gerenciamento estratégico de gerenciamento operacional. De um lado, a abstração da realidade leva à “não ver as folhas sob a floresta”, e de outro, a imersão no cotidiano leva a “não ver a floresta a partir das árvores”, em um contínuo paradoxo. Entretanto, “os diamantes encontram-se sob as folhas, e não acima das árvores”, isto é, as verdadeiras oportunidades estão no dia a dia da empresa.

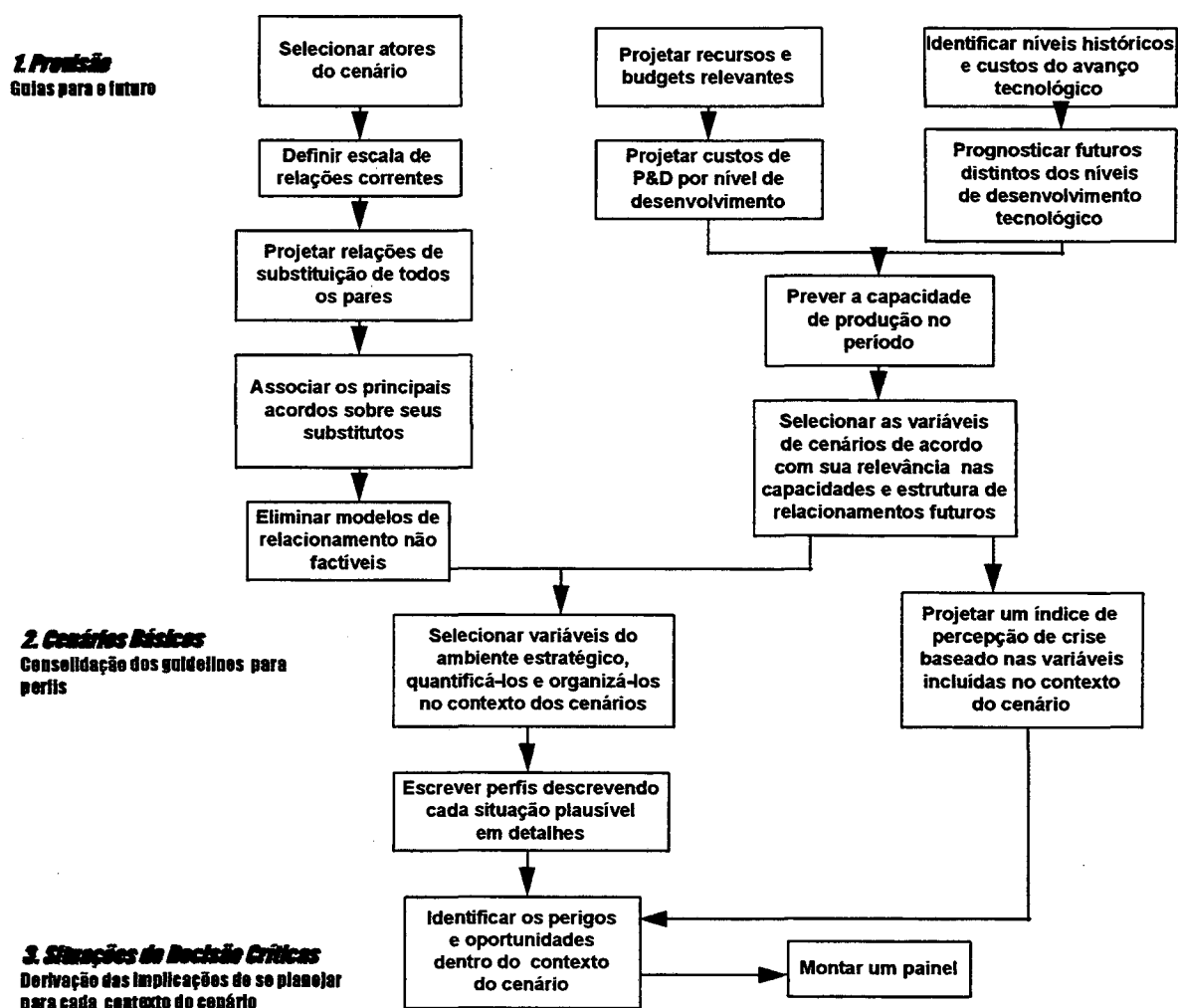
Um cenário é útil quando coloca claramente a base do problema de percepção da realidade.

Por outro lado, as organizações e os indivíduos competem no ambiente de acordo com seus próprios interesses. Os níveis de conflito existentes são uma combinação de fatores técnicos, políticos, econômicos e sociais.

As interações econômicas, os controles e os níveis de conflito possuem uma interdependência estrutural, e a consistência interna é de fundamental importância na avaliação de variáveis, pois a mudança de uma delas provoca efeitos correlatos em todas as outras.

Um fluxo formal para a elaboração de cenários na indústria é descrito na figura abaixo.

**Figura 5 - Fluxograma da Metodologia para Elaboração de Cenários**



Fonte: A Scenario Generating Methodology, Clark C. Abt, 1976

A terminologia de cenários vem da arte dramática. O paralelismo continua com a escolha dos atores que participam dos cenários criados. Os atores sempre presentes são:

- consumidores
- governo
- força de trabalho de uma específica companhia (aquela que elabora os cenários)
- competidores (número potencial)
- a companhia (características internas)

Algumas questões devem ser colocadas quando na elaboração de cenários:

*- Quantos cenários?*

A riqueza, a complexidade do futuro e as várias metodologias empregadas para desenhá-lo, permitem a elaboração de um número infinito de cenários. A primeira preocupação do planejador é evitar a tendência de criá-los aleatoriamente, pois seria impossível elaborar estratégias para todos os cenários previstos.

A maioria dos autores indica um máximo de seis cenários a serem desenhados. Um dos cenários a serem elaborados é o mais provável. Os demais devem ser escolhidos de acordo com a relevância que eles possuem para a organização. Porter sugere a criação de um cenário otimista, um pessimista e outro no meio termo (mais realista).

*- Quais são os seus temas?*

Os temas devem ser escolhidos a partir da determinação dos fatores relevantes para a empresa<sup>1</sup>. Assim, alguns a serem citados são: expansão econômica, ambiente, contexto social, aspectos tecnológicos, transtornos econômicos, etc.

Esses temas devem ser abordados por todos os cenários a serem desenhados, para permitir a comparação e credibilidade.

---

<sup>1</sup> Vanston, J. H., Frisbie, W. P., *Alternative Strategy Planning*, Elsevier North Holland, Inc, 1977



*- Qual o intervalo de tempo coberto?*

É de fundamental importância na elaboração de cenários a determinação do período que será coberto pois, como já foi visto, o tempo é fator crítico para a maior probabilidade de acerto.

Na prática, a elaboração de planos dá-se em dois níveis dentro da empresa: no curto prazo, denominado plano tático, e em um longo prazo, o planejamento estratégico propriamente dito.

O conceito de curto e longo prazo varia de indústria para indústria. Assim, em uma indústria emergente, e de alta tecnologia, o longo prazo pode ser inferior ao curto prazo de uma indústria estável, com prazo de maturação de negócios mais longo como, por exemplo, a geração de energia e a indústria de informática.

*- Como formatar os cenários?*

Todos os cenários apresentados devem desenvolver seus fatores e temas com a mesma relevância. Considerando-se que os dados são mais visíveis e críveis que a narrativa, eles devem ser apresentados para justificar os cenários.

*- Onde colher os dados para confecção de cenários?*

A primeira abordagem para a elaboração de cenários é o estudo de certos aspectos do futuro. As fontes para a captação dos dados necessários devem ser buscadas em associações de classe, publicações especializadas, jornais, órgãos governamentais, etc.

A elaboração de cenários é algo tão vital para a elaboração de estratégias que as escolas de administração no Brasil têm realizado alguns trabalhos para prover subsídios às empresas quanto ao contexto em que estão inseridas.

O caso mais marcante é o da Escola Superior de Propaganda e Marketing, que vem desenvolvendo um programa para a simulação de jogos empresariais, onde os passos da concorrência devem ser antecipados, e avaliado o contexto em que as empresas estão inseridas.<sup>1</sup>

Um trabalho de maior abrangência e detalhamento foi realizado na Sanbra, em 1988.

Constou da elaboração de cenários para a preparação do planejamento estratégico da empresa para os próximos cinco anos.

Os principais temas abordados foram:

- Aspectos Econômicos

- \* macroeconomia internacional
- \* setor agrícola internacional
- \* situação econômica interna: PIB, nível de investimento, inflação
- \* setor público
- \* setor externo

- Aspectos Políticos

- \* situação política interna

---

<sup>1</sup> Artigo "Prevenir é melhor do que remediar", Revista Exame, 21 de junho de 1995

- \* relações exteriores

- Aspectos Sócio Econômicos

- \* desemprego
- \* níveis de consumo por grupo de famílias
- \* família / trabalho / lazer
- \* tecnologia e energia

- Aspectos Demográficos

- \* distribuição etária da população brasileira

- Aspectos Sócio Culturais

- \* polisensualismo
- \* plasticidade afetiva
- \* permissividade sexual
- \* diferenciação marginal
- \* simplificação de vida
- \* automanipulação
- \* criatividade
- \* sensibilidade às pressões sociais
- \* expressão da personalidade
- \* sensibilidade à natureza

Os temas tratados referem-se especificamente à natureza da empresa e aos segmentos de mercado que deseja alcançar.

Os temas abordados variam de indústria para indústria. Assim, para uma empresa processadora de petróleo as variáveis sócio culturais acima podem não ter impacto algum na formulação de cenários, enquanto energia, formas alternativas, financiamentos, e outras, são relevantes.

## **CAPÍTULO 2**

### **A PEQUENA EMPRESA DE INFORMÁTICA NO BRASIL**

---

## **A PEQUENA EMPRESA DE INFORMÁTICA NO BRASIL**

---

O planejamento estratégico pressupõe a percepção clara e definida da empresa dentro na indústria em que se insere e da sociedade (cenários).

Contextualizar a empresa é avaliar seu porte, mercado, o produto ofertado e o método produtivo.

Ao se abordar um tema tão amplo como a pequena empresa de informática (serviços) no Brasil é necessário entender os conceitos básicos intrínsecos a cada um dos termos usados: o que é uma pequena empresa, qual as características do setor de serviços, da indústria de informática e, especialmente, como comporta-se esse segmento no Brasil.

---

## A MICRO E PEQUENA EMPRESA

---

Através da história os pequenos negócios têm recebido pouca atenção, embora tenham florescido ao longo de 4.000 anos. Culturas mais antigas, tais como os árabes, babilônios, egípcios, judeus, gregos, fenícios e romanos continham um percentual muito elevado de pequenos negócios, embora os serviços fossem de baixa qualidade.

Para proteger os consumidores de proprietários de negócios inescrupulosos Hamurábi, rei da Babilônia, criou um código de 300 leis. Um exemplo de sua lei:

“Se um construtor tiver construído uma casa para um homem e não fizer seu trabalho perfeito; e a casa que ele tenha construído tiver caído e causado a morte de seus ocupantes, então aquele construtor deveria pagar com a morte”.

Assim, há 4.000 anos existe a preocupação de proteger os consumidores das empresas e as empresas dos consumidores.

A importância e o conceito de pequena empresa foi pela primeira vez contextualizado no livro de Adam Smith, *“A Riqueza das Nações”*, em 1776, onde o autor afirma que as pequenas empresas têm sua importância na economia, mas não seriam alavancadoras de progresso, fomentadoras de novas formas de trabalho, ou geradoras de uma riqueza expressiva, colocando-as como coadjuvantes do processo de crescimento e enriquecimento de uma nação.

Em 1848, Karl Marx e Engels publicam seu *"Manifesto Comunista"* que prevê o fim das pequenas empresas por incapacidade de competir com as grandes companhias; a tendência seriam os oligopólios e monopólios, devido ao dinamismo da economia.

Schumpeter afirma que a função empresarial, assim como o pequeno empresário, desapareceriam, em consequência da inovação tecnológica exigir equipes especializadas. Segundo essa óptica, os pequenos empresários dirigem apenas negócios periféricos e de pouca qualificação técnica.

Galbraith em seu livro *"O Novo Estado Industrial"* crê que o gigantismo das grandes empresas acarretaria o declínio das pequenas, num processo de "o grande engolir o pequeno".

O que se observa até então é uma descrença na pequena empresa, em sua importância no contexto social e econômico.

Esta visão polarizada é contestada pela primeira vez por Schumacher em seu livro *"Small is Beautiful"*, onde é valorizada, numa postura um tanto romântica, e também não dimensionada, a importância de ser pequeno.

Entretanto, a partir de então a pequena empresa foi analisada de forma mais imparcial, e houve uma preocupação maior em posicioná-la.

Fernand Braudel, historiador francês que lecionou na Universidade de São Paulo, preocupou-se em avaliar os movimentos sociais sob o enfoque do dia a dia de uma



nação, afirmando que “a história é escrita por homens comuns”, enfatizando o valor do pequeno empresário na “riqueza das nações”.

O estigma da pequena empresa continuou até a crise do petróleo, na década de 70, quando as grandes empresas sofreram uma reestruturação, com demissões maciças.

Após a crise, as pequenas e médias empresas retomaram o desenvolvimento da economia nos Estados Unidos muito mais rapidamente que as grandes potências, colocando-se, pela primeira vez, como absorvedoras de mão de obra e geradoras de riquezas.

Já em 1964, George J. Stigler<sup>1</sup> condena a concentração dos meios de produção na mão de grandes grupos econômicos, argumentando:

- a) as grandes empresas (big business) freqüentemente possuem e fazem uso de seu poder monopolístico;
- b) o big business enfraquece os meios de sustentação política do sistema de livre empresa privada;
- c) o big business não é significativamente mais eficiente ou mais empreendedor do que as empresas de pequeno porte ou tamanho médio.

Estudos recentes realizados nos Estados Unidos mostram que as pequenas empresas demoram 2,2 anos para colocar um novo produto no mercado, representando 40% de todos os produtos colocados no mercado, enquanto que as grandes empresas demoram 3 anos<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Stigler, George J. - *The Case Against Big Business - Monopoly Power and Economic Performance*, New York: Edwin Mansfield, W. W. Norton e Comp. Inc (ed.), 1964

<sup>2</sup> Discurso proferido por Guilherme Afif Domingos, na Escola Superior de Propaganda e Marketing, em 25.09.95

Em muitas economias desenvolvidas, cerca de 90% dos empreendimentos são oriundos das pequenas e médias empresas, e todos os países, com exceção da Inglaterra, possuem uma política de incentivo a pequena empresa.

A tabela abaixo mostra a participação da pequena empresa na alocação de mão de obra.

**Tabela 5 - Participação da Pequena Empresa na Alocação de Mão de Obra**

<b>Localidade</b>	<b>Percentual de pequenas empresas</b>	<b>Percentual de empregos na força de trabalho</b>
Itália	90	84
Estados Unidos	99	60 a 70
Dinamarca	92	43
Europa <sup>1</sup>	92	29

Fonte: SEBRAE

A primeira dificuldade em quantificar as pequenas empresas é defini-las como tal. A Small Business Administration (SBA), fundada pelo governo americano em 1953, buscou classificar as pequenas empresas segundo o setor de atuação.

**Tabela 6 - Tabela padrão de qualificação de pequena empresa segundo SBA**

<b>Manufaturas</b>	<b>Empregando menos que</b>
Aeronáutica	1.500 pessoas
Máquinas de calcular	1.000
Produção de eletrodomésticos	750
Roupas masculinas e infantis	500
Massas	250
<b>Varejo</b>	<b>Vendas de menos de</b>
Vendas por reembolso postal	\$ 7.5 milhões por ano
Lojas de comestíveis	7.5
Agências de automóveis	6.5
Lojas de variedades	3.0
Lojas de rádio e televisão	2.5
<b>Atacadista</b>	<b>Vendas de menos de</b>
Pinturas e esmaltes	\$ 22.0 milhões ao ano
Pneumáticos	22.0
Comestíveis	14.5
Bens esportivos	14.5

<sup>1</sup> "Enterprises in Europe", 1993

*Fonte: "SBA Rules and Regulations", The Code of Federal Regulation (Washington, D.C.: US Government Printing Office, 5 Outubro 1978), seção 121, 3-10*

SBA classifica a empresa segundo sua participação de mercado, isto é, um pequeno negócio é considerado como tal se não domina sua indústria.

No Reino Unido um comitê formado em 1969 avalia como pequenas aquelas empresas que possuem menos de 200 empregados.

Harold Wilson<sup>1</sup> e Harold Macmillan distinguem as empresas principalmente quanto a forma como são financiadas, com as pequenas empresas sendo caracterizadas por sua inabilidade em levantar capital de risco do público, dependendo do empréstimo de seus diretores.

Na França não existe uma classificação formal de pequenas empresas. O critério mais usado diz respeito ao emprego:

- menos de 10 empregados: empresas artesanais e micro empresas
- 10 a 40 empregados: pequenas empresas
- 50 a 500 empregados: empresas médias
- acima de 500 empregados: grandes empresas

Essa classificação baseada nos empregados considera apenas os assalariados, excluindo os proprietários e as empresas familiares, que representam 50% do universo de pequenas empresas, mas não possuem assalariados.

---

<sup>1</sup> The Wilson Committee, 1979

Na classificação de empresa artesanal encontram-se cerca de 90% de todas as empresas, com 1/6 de toda a força de trabalho.

A quantidade de empregados varia conforme as características populacionais de cada país. Na Dinamarca, por exemplo, uma pequena empresa tem menos de 49 empregados, uma média entre 50 e 199 empregados e uma grande acima de 200, e há somente 400 empresas consideradas grandes. De acordo com a classificação obedecida na América e no Brasil não há virtualmente grandes empresas na Dinamarca.

Todos os conceitos mostrados acima convergem para a avaliação da importância da pequena empresa como absorvedora de mão de obra, especialmente quando consideradas as demissões provocadas por novas tecnologias e novos métodos de produção.

O aspecto social da pequena empresa é relevante por promover a geração de empregos, utilização de matéria prima local, atendimento a mercados de pequena dimensão, aproveitamento de mão de obra menos especializada, melhor distribuição de renda e promoção de mobilidade social. Entretanto, sua importância política é ínfima, por estar confinada ao mercado limitado em que atua.

O sistema capitalista atual manifesta-se através da aceleração da acumulação de capital e da concorrência entre empresas promovida pela inovação tecnológica, tanto no mercado nacional quanto internacional. Assim, a racionalização e modernização da empresa é essencial a sua sobrevivência.

Em um artigo publicado na Revista Veja (4.10.95) por Stephen Kanitz, o autor afirma:

“Hoje a palavra de ordem é agilidade. Os rápidos ganham. Pessoas e empresas que forem lerdas vão ficar para trás”.

“Uma boa notícia é que está cada vez mais fácil virar empresário”.

A afirmação de que é fácil tornar-se empresário vem da velocidade das transformações sociais e econômicas, onde a falta de agilidade e percepção das mudanças pode levar uma grande empresa a morrer, assim como um pequeno empresário tornar-se um poderio empresarial, com crescimento exponencial, por encontrar um nicho inexplorado ou lançar um produto de grande demanda.

## **Estágios de Crescimento**

Einer<sup>1</sup> identificou cinco fases distintas no modelo de crescimento de uma empresa, baseadas na estrutura organizacional, estratégias e comportamento das empresas.

### ***Fase I - Crescimento através da criatividade***

Um negócio começa a partir de uma boa idéia de uma pessoa, e o fundador da empresa é o centro de todas as decisões. Conforme o negócio prospera, o fundador torna-se cada vez mais envolvido na administração e em detalhes operacionais, sendo necessário delegar para continuar crescendo.

Neste momento há uma “crise” de liderança (crise significando “oportunidade perigosa”), e muitas empresas sucumbem nessa fase de transição. A Tabela a

---

<sup>1</sup> Einer, L. E., “Evolution and revolution as organisations grow”, *Harvard Business Review*, Junho?Agosto 1972.

abaixo mostra que cerca de 50% dos negócios não sobrevivem aos primeiros cinco anos e cerca de 25% a menos de 10 anos.

**Tabela 7 - Percentual de Mortalidade Empresarial nos Estados Unidos**

<b>Idade da empresa</b>	<b>Todos os tipos (%)</b>	<b>Manufatura (%)</b>	<b>Atacadista (%)</b>	<b>Varejista (%)</b>	<b>Serviços (%)</b>
1 ano	10,0	7,8	7,7	12,0	14,9
2 anos	12,4	13,0	12,5	15,9	12,7
3 anos	11,4	11,3	11,3	13,7	11,2
4 anos	9,4	9,9	9,5	10,1	8,9
5 anos	7,5	7,0	8,4	7,6	7,8
Total 5 anos ou menos	50,7	49,0	49,4	59,3	55,5
6-10 anos	24,6	23,3	25,5	22,0	24,6
Acima de 10 anos	24,7	27,7	25,1	18,7	19,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: The Essence of Small Business, pag. 9

## ***Fase II - Crescimento através da direção***

A empresa que sobrevive à fase inicial tem o desafio de encontrar um líder que possa dirigi-la através da crise, tomando decisões, estabelecendo prioridades e dando direção à empresa.

Idéias novas são implementadas, políticas são desenvolvidas, pessoas devem ser contratadas segundo critérios, o estilo de gerenciamento da empresa deve ser desenhado e objetivos devem ser traçados.

O sucesso dessa fase de crescimento depende de encontrar-se o staff adequado e motivá-lo. Com o crescimento, o estilo "top-down" de gerenciamento pode tornar-se contra-producente, pois a administração centralizada pode desmotivar os empregados e estes abandonam a empresa.

Esta crise é denominada “crise de autonomia”, e se não for percebida pode absorver muita energia e tempo da empresa.

Esse fator é particularmente crítico quando são analisadas as razões do “turn over” nas empresas.

Um estudo realizado em 1989 em indústrias com 1.000 empregados, buscou identificar as cinco principais razões que fizeram as pessoas procurarem um novo trabalho. O resultado foi:

- 66% disseram estar interessados em um trabalho mais agradável;
- 52% buscavam a segurança no emprego;
- 41% buscavam algo que valesse a pena;
- 37% ansiavam por um pagamento melhor;
- 30% olhavam a chance de aprender novas habilidades e conhecimento.

### ***Fase III - Crescimento pela delegação***

A solução para a crise de autonomia é a delegação de responsabilidades. O problema é que os fundadores têm excesso de trabalho, acreditando que ninguém pode fazer o trabalho tão bem quanto eles. As razões para esse argumento são

- despende-se muito mais tempo explicando o trabalho a terceiros do que fazendo pessoalmente;
- qualquer erro custaria muito caro;
- as pessoas carecem de experiência - e assim por diante.

A maturidade da empresa é atingida quando a arte de delegar é assimilada. Nesta fase surgem dois problemas: nem todas as pessoas que podem tomar parte na direção da empresa são capazes de aceitar os processos "bottom up". Neste momento devem ser contratados profissionais especializados, através de empresas especializadas.

O segundo aspecto a ser considerado é que a delegação dá às pessoas um forte senso de envolvimento com a empresa, gerando problemas de controle pois, ao assumirem esse sentimento, iniciam um processo de autonomia de suas decisões, algumas vezes incompatíveis ou não sintonizadas com a empresa.

O crescimento da empresa e a delegação leva à fragmentação e não coordenação, com eventuais perdas de lucros, erosão das margens, desenvolvimento não planejado e a falta de estratégia. Surge então a crise de controle.

#### ***Fase IV - Crescimento pela coordenação***

A crise de controle é resultado da busca de delegação e redirecionamento da empresa. Nesta fase a empresa começa a preocupar-se com o planejamento estratégico, combinando metodologias bottom-up e top-down. Há uma preocupação com a comunicação e com a cultura da empresa.

O fim dessa fase é a crise da fita vermelha (empacotar tudo), onde o excesso de regras e regulamentos resultam em perdas de oportunidades.



Esta crise pode ser superada pela introdução da inovação, procedimentos não burocráticos ou subdivisão dos negócios em unidades com missão e gerenciamento independentes.

### ***Fase V - Crescimento pela colaboração***

Uma forma de superar a crise da “fita vermelha” é incutir a atitude de colaboração através de toda a organização. A maioria das empresas japonesas e européias organizam suas empresas como times. Consequentemente, há um enfoque maior na formação educacional dos trabalhadores, especialmente do corpo gerencial, e desenvolvimento pessoal.

A maioria dos empresários tentará saltar algumas fases, esquecendo-se que cada uma delas tem sua importância para atingir-se a maturidade empresarial, mostrando, em cada etapa, as forças e fraquezas da empresa, usando as experiências para o sucesso das fases subsequentes.

Tabela 8 - Os Estágios do Crescimento

	<b>Fase I Criatividade</b>	<b>Fase II Direção</b>	<b>Fase III Delegação</b>	<b>Fase IV Coordenação</b>	<b>Fase V Colaboração</b>
<b>Estrutura</b>	Informal	Funcional Centralizada Hierárquica Top-down	Descentralizada Bottom-up	Funções staff SBUs descentralizadas Unidades unidas por grupos de produtos	Estrutura matricial
<b>Sistemas</b>	Resposta imediate ao consumidor Feedback	Standards Centros de Custo Budget Sist. Salários	Centros de Lucro Bônus Gerenciamento por exceção	Planejamento formal Centros de Investimento Controles formais	Sistemas de informação integrados e simplificados
<b>Estilos/ Pessoas</b>	Individualista Criativa Entrepreneur	Diretivas fortemente impessoais	Delegação total e autonomia	Watchdog	Team-oriented Interpessoal Habilidades Inovação
<b>Forças</b>	Resposta ao mercado Divertimento	Eficiente	Motivação gerencial alta	Alocação mais eficiente de recursos locais	Maior espontaneidade Abordagem flexível e comportamental
<b>Ponto de Crise</b>	Crise de liderança	Crise de autonomia	Crise de controle	Crise de fita vermelha	?
<b>Fraquezas</b>	Fundador temperamental inadequado para gerenciamento	Inadequada diversidade Hierarquia pesada Pessoas não crescem	Perda de controle gerencial com aumento da liberdade Atitudes paroquiais	Divisões burocráticas entre linha/staff, escritórios/camp os, etc.	Saturação psicológica

Fonte: The Essence of Small Business, pag. 12

## Desafios e Problemas das Pequenas Empresas

Em 1990 a Cranfield School of Management<sup>1</sup> conduziu um estudo para avaliar os maiores problemas das pequenas empresas. O quadro abaixo sintetiza o resultado:

<sup>1</sup> Barrow, Colin, *Key Staff Recruitment in Small Firms in the United Kingdom*, Cranfield Working Papers, 1990

Tabela 9 - Problemas nas Pequenas Empresas

<b>Nº de Empregados</b>	<b>Empregar o staff chave (%)</b>	<b>Encontrar consumidores (%)</b>	<b>Problemas Financeiros (%)</b>	<b>Alto Turn-over (%)</b>	<b>Negociação (%)</b>
5 ou menos	56	44	50	50	38
6-10	100	30	40	20	10
11-20	86	48	33	10	10
21-80	75	84	5	16	16
80 ou mais	92	58	17	17	17
Total	83	59	31	27	21

Fonte: The Essence of Small Business, pag. 41

Um estudo realizado em 1991 pela Coopers & Librand, a partir da questão colocada abaixo, reforça o esse quadro.

Questão:

*Nos próximos cinco anos, o que você vê como os mais importantes desafios que deverá enfrentar ao gerenciar o crescimento do seu negócio?*

1 - Competição

2 - Recrutamento / retenção das pessoas

3 - Gerenciar a sucessão (staff e quadro gerencial)

4 - Desenvolvimento de novos produtos

5 - Investimento em novas premissas de trabalho e equipamentos

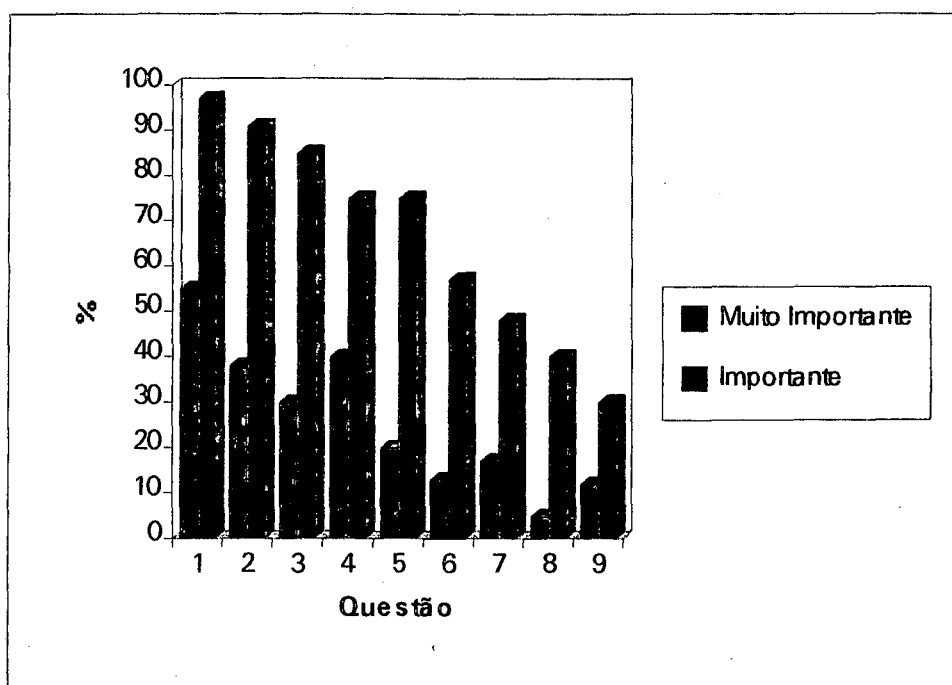
6 - Aumento de capital

7 - Considerações ambientais

8 - Mercado Europeu

9 - Sucessão familiar

Figura 6 - Desafios para as Pequenas Empresas



Fonte: The Essence of Small Business, pag. 41

## Características da Pequena Empresa no Brasil

No Brasil, o critério para a definição de pequena empresa tem variado conforme o organismo que a analisa.

O Banco do Brasil, para fins de financiamento e crédito, considera o valor do faturamento e o número de empregados. O BNDES baseia-se no valor do ativo imobilizado líquido; o IBGE classifica por número de empregados e por valor de faturamento (múltiplo do salário mínimo); a FGV considera o número de empregados, o valor do faturamento e a independência em relação a grupos financeiros<sup>1</sup>; a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo considera pequena empresa aquela que apresenta um faturamento anual inferior a 80.000 vezes o salário mínimo

<sup>1</sup> "Diagnóstico da Pequena e Média Empresa", em *Revista da Associação Comercial*, vol. 35, nº 1064/1065, Rio, 1973

vigente, enquanto que o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal, o Programa de Integração Social e o FINAME consideram o faturamento inferior a 70.000 vezes o salário mínimo em vigor.

O SEBRAE tem como critério atual a classificação das empresas segundo seu faturamento, considerando micro empresa aquela com um faturamento anual até 250.000 UFIR's e pequena empresa o faturamento até 750.000 UFIR's, segundo a lei 7256.

Alguns outros critérios recomendados pelo SEBRAE aos seus órgãos estaduais são:

- incipiente especialização em termos de organização e administração;
- dificuldades de acesso ao mercado de capitais e/ou dificuldades de obtenção de crédito;
- relacionamento pessoal do empresário ou administrador com seus empregados e/ou clientes, etc.;
- participação e domínio relativo dos respectivos mercados.

Observa-se que os critérios acima são uma consolidação de vários outros usados em diversos países, conforme texto anterior.

Em 1994, o SEBRAE realizou estudo sobre o perfil das empresas no país, a partir de dados do IBGE. Temos:

**Tabela 10** - Participação das Micro e Pequenas Empresas no Total de Estabelecimentos Industriais, Comerciais e de Serviços no Brasil

<b>Setor</b>	<b>Composição</b>	<b>Micro (%)</b>	<b>Pequena (%)</b>	<b>Média e Grande (%)</b>
Indústria	15,0	82,85	12,77	4,38
Comércio	52,5	90,92	7,79	1,29
Serviço	32,5	93,56	5,42	1,02
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>90,6</b>	<b>7,70</b>	<b>1,70</b>

Fonte: Pesquisa Nacional SEBRAE/IEI-UFRJ

**Tabela 11** - Participação das Micro e Pequenas Empresas no Total do Emprego Industrial, Comercial e do Setor de Serviços

<b>Setor</b>	<b>Composição</b>	<b>Micro (%)</b>	<b>Pequena (%)</b>	<b>Média e Grande (%)</b>
Indústria	44,0	17,88	23,69	58,43
Comércio	33,0	51,43	29,12	19,45
Serviço	23,0	45,49	18,09	36,42
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>35,19</b>	<b>24,19</b>	<b>40,62</b>

Fonte: Pesquisa Nacional SEBRAE/IEI-UFRJ

Apesar da alta concentração de micro e pequenas empresas no total de estabelecimentos no país, e de sua capacidade de contratação de mão de obra, superando os de médio e grande porte, as micro empresas representam apenas 8,2% do PIB, enquanto as pequenas empresas representam 12,4% do PIB.

As principais características das pequenas empresas no Brasil são:

- dificuldade de dominar a complexidade e diversidade de atividades, pois geralmente os empresários montam seus negócios a partir de habilidades e conhecimentos específicos;
- baixo nível de capitalização inicial;
- mão de obra intensiva;
- relação com família.

## **Desafios e Problemas das Pequenas Empresas no Brasil**

A despeito da representatividade das pequenas empresas no cenário nacional a justificativa de sua existência se dá por suas funções de complementariedade de contexto econômico, com gravitação em torno das grandes companhias.

A política econômica brasileira favorece sobremaneira as grandes empresas, não possuindo um tratamento diferenciado, como em outros países, ao pequeno empresário, por acreditar que “quanto maior, melhor e mais eficiente”, e que somente as grandes empresas têm capacidade de investir e gerar novos empregos.

Por outro lado, a proximidade dos tecnocratas com as grandes empresas, por afinidade, leva-os a preferir lidar com as mesmas, dificultando a promulgação de leis que possam incentivar e facilitar a criação e continuação de pequenos negócios.

Os principais problemas que afetam as pequenas empresas são:

1. Expansão e retração repentinas do mercado consumidor e fornecedor, agravados pela contínua implantação de planos econômicos e ingerência governamental, através de decretos-lei;
2. Obsolescência da técnica e método de produção, com poucas empresas mantendo um controle de qualidade na produção. A política de importação, com elevados impostos, câmbio irreal, burocracia elevada e restrições diversas agravam o quadro;

3. Diminuição de eficiência global acarretada pela dificuldade de preservação de pessoal técnico qualificado, que prefere as grandes empresas, levando a um alto turn over;
4. Falta ou insuficiência de controles internos, especialmente contábeis, o que dificulta a racionalização da administração e o encaminhamento de solicitações de financiamento e crédito;
5. Falta de garantias reais para obtenção de crédito junto aos órgãos governamentais ou aos bancos;
6. Direção centralizada, exercida por “um só homem”, produzindo distorções e ineficiências;
7. Baixo poder de negociação, com a empresa sofrendo pressão de fornecedores e clientes. Isso é particularmente verdadeiro no caso da aquisição de matérias primas por empresas multinacionais, que praticam preços superiores para pequenas compras;
8. Menor capacidade de se aproximar das “economias externas”, através da obtenção de incentivos, estímulos, subsídios aos grandes investimentos, etc., dificultando o acesso a regiões mais distantes;
9. Excesso de burocracia e tributação, com dirigismos, regulamentações, exigências burocráticas, aumento do ônus de gerenciar a complexidade dos custos envolvidos, etc.



Pesquisa realizada pelo SEBRAE em 1974 questionava os empresários sobre os principais problemas que afetam as pequenas empresas.

**Tabela 12 - Principais Problemas das Pequenas Empresas no Brasil**

<b>Problemas</b>	<b>%</b>
Falta de capital de giro	41
Falta de crédito mais barato	38
Impostos elevados, burocracia	31
Dificuldades com mão de obra	18
Despreparo do empresário	14
Falta de recursos em geral	14
Atraso de pagamento de clientes	7
Problemas trabalhistas	7
Falta de um aparelho jurídico	7
Problemas com matéria prima	7
Concorrências das multinacionais	3
Concorrência em geral	3
Falta de instalações próprias	3
Excesso de feriados	3

*Fonte:* Pesquisa Nacional SEBRAE/IEI-UFRJ

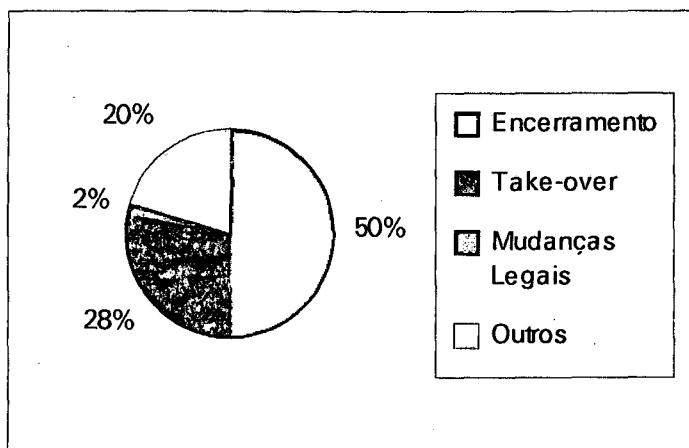
As dificuldades expostas acima levam a uma elevada taxa de mortalidade de empresas. Estudos mostram que um milhão de negócios nascem a cada ano em todo o mundo, mas somente metade sobrevive aos primeiros 16 meses e apenas um em cada cinco sobrevivem aos primeiros dez anos<sup>1</sup>. A questão a ser respondida é:

<sup>1</sup> Barrow, Colin, *"The Essence of Small Business"*, Prentice-Hall, 1994, pag. 42

## Por que as empresas falham (vêm a acabar)?

Estudo realizado no Reino Unido mostra uma perspectiva dessas razões:

**Figura 7 - Razões de Extinção dos Pequenos Negócios**



Fonte: The Essence of the Small Business, 1994, pag 43

As mudanças legais são basicamente de identidade legal da companhia.

As principais causas de término dos negócios, no percentual de 50% citado acima, foram:

Tabela 13 - Causas de Término dos Negócios

<b>Percentagem de Negócios Encerrados</b>	<b>Causa do Encerramento</b>	<b>Explicação</b>
44	Incompetência	Falta de saúde para tocar o negócio - física, moral ou intelectual
17	Falta de experiência gerencial	Pouca, se alguma, experiência em gerenciar empregados e outros recursos antes de iniciar o negócio
16	Experiência desbalanceada	Experiência falha em marketing, finanças, compras e produção
15	Inexperiência na linha	Pouca, se alguma, experiência no produto ou serviço antes de iniciar o negócio
1	Negligência	Pouca atenção aos negócios, devido a maus hábitos, pouca saúde ou dificuldades matrimoniais
1	Fraude ou Desastre	Fraude: nome enganoso, declarações financeiras falsas, compras excessivas premeditadas, ou venda irregular de bens Desastre: fogo, roubo, fraude de empregados, etc.
6	Desconhecida	

Fonte: The Essence of Small Business, pag 44

Os novos negócios falham segundo onze razões básicas<sup>1</sup>:

### 1. Falta de Perícia

Começar um negócio a partir do zero exige versatilidade. Pessoas que vieram de grandes empresas, com uma infra-estrutura que oferecia serviços distintos por departamento, podem sentir dificuldades em adaptar-se ao gerenciamento de diversas áreas da empresa simultaneamente.

<sup>1</sup> Clegg, Gillian & Barrow, Collin, *How to Start and Run Your Own Business*, London, Macmillan, 1984

## *2. Ausência de estratégia de marketing / produto*

Até que se saiba quem adquirirá o produto ou serviço, e por que, não se deve iniciar um negócio.

## *3. Super estimativa do tamanho do mercado*

É necessário saber o tamanho do mercado para analisar os competidores e estabelecer estratégias para atingir o mercado potencial, entendendo por quê o consumidor adquire um produto ou serviço.

## *4. Subestimar o tempo de start-up*

É necessária uma negociação demorada com fornecedores, para aquisição de equipamentos, matérias prima, etc., antes se iniciar a produção e venda.

## *5. Falta de Capital de Giro*

É necessário prever o capital com uma boa margem de segurança, e o fluxo de caixa ajuda a visualizar a saúde financeira da companhia, até que se tenha consumidores suficientes para o volume de vendas que permita atingir o ponto de equilíbrio.

## *6. Custo do start-up elevado*

Não gastar em demasia com móveis, instalações e equipamentos. Pessoas vindas de grandes empresas têm a inclinação de começarem um novo negócio com pompa, esquecendo-se que todos os custos são repassados aos produtos, e pode haver perda de competitividade.

### ***7. Consequência do crescimento prematuro***

Quando as vendas aumentam rapidamente, cresce a necessidade de caixa para alimentar o crescimento. O perigo é o overtrading, isto é, crescimento mais rápido do que os recursos permitem.

### ***8. Confundir caixa com lucro***

Muitos empresários tendem a usar o dinheiro que entra na empresa para manter seu padrão de vida, não tendo condições de pagar fornecedores, por exemplo, quando vem a cobrança.

### ***9. Localização errada***

A localização inadequada advém, muitas vezes, do desconhecimento do mercado que se deseja atingir. Não se deve iludir-se com lugares muito baratos ou muito caros.

### ***10. Seleção e gerenciamento de pessoas***

Grandes companhias podem recuperar-se mais facilmente de uma contratação errada, ou um gerenciamento mal feito. Entretanto, pequenas empresas pagam alto preço quando os recursos humanos são inadequados.

### ***11. Não gerenciamento das contas***

Algumas pessoas acreditam que o gerenciamento de contas é simplesmente uma penosa burocracia, e evitam-no tanto quanto possível. Para essas pessoas, o fim do primeiro ano é freqüentemente o fim dos negócios.

Essas são as principais causas apontadas em uma região de prosperidade e economia estável. Mas, e no Brasil, quais as razões de fracasso?

## **Mortalidade da Pequena Empresa no Brasil**

A taxa de nascimento de empresas no país é bastante elevado. Segundo pesquisa realizada pela Saldiva Associados, o maior sonho do brasileiro é “ser seu próprio patrão”, isto é, formar um negócio. Há uma pequena empresa para cada 42 habitantes, no país.

Paradoxalmente, nossa cultura não aceita facilmente o fracasso, considerando-o um estigma. Por outro lado, nos Estados Unidos, fechar um negócio é considerada uma contingência do mercado, devido à competição acirrada, e não à incompetência. A figura do empresário é mais valorizada.

No Brasil, os números são bastante imprecisos, pois muitos negócios surgem na clandestinidade, e assim permanecem, pelos elevados custos da formalização. Segundo a revista *Veja*, de 06 de setembro de 1995, 30 milhões de brasileiros ganham dinheiro e movimentam mais de 200 bilhões de dólares por ano na economia informal, constituída por negócios que fogem do pagamento de impostos.

Esta mesma fonte informa que 80% das micro e pequenas empresas não completam seu primeiro ano de vida.

Num estudo realizado entre 63 e 76<sup>1</sup> constatou-se que 40% de pequenas e médias empresas desapareceram num período de 15 anos.

Os principais motivos apontados para o encerramento de atividades foram:

**Tabela 14 - Causas de Término dos Negócios no Brasil**

<b>Razões</b>	<b>%</b>
Concorrência	39
Falta de Capital	25
Conflito entre sócios	18
Problemas com matérias primas	14
Problemas com mão de obra	11
Doença	7
Problemas administrativos	7
Problemas com o mercado	4
Perda do contrato de exclusividade	4
Falecimento	4
Viagem	4
Inexperiência em geral	4
Incêndio	4
Impostos elevados	4
Sistema político antes de 1964	4
Problemas técnicos	4

*Fonte:* Pequena e Média Empresa no Brasil

Obs.: As percentagens foram obtidas a partir de um espaço amostral de 28 empresas. A somatória é superior a 100 pois os empresários apontavam mais de um motivo.

Nota-se, do acima exposto, que a principal razão para o encerramento dos negócios é a concorrência, com a falta de capital surgindo em segundo plano.

De modo geral, quando um empreendimento não requer alto grau de sofisticação tecnológica, ou elevado montante de capital, a concorrência é mais acirrada, por haver multiplicidade de pequenas empresas operando no mesmo setor. Isto é analisado pormenorizadamente por Kotler, citando as barreiras de entrada na criação de uma empresa.

<sup>1</sup> *Pequena e Média Empresa no Brasil*, Coleção Ensaio e Memória, Edições Símbolo, 1979

Por outro lado, setores que envolvem mais tecnologia sofrem concorrência de grandes empresas, que ao percebendo um nicho promissor, podem atacá-lo ferozmente, muitas vezes apenas para manter seu posicionamento de líder, ou oligopolístico.

O aumento do número de empresas que encerram suas atividades comprova que a concorrência é fator preponderante, pois esta tem crescido ano após ano, preocupando qualquer empresário, seja qual for o porte da empresa.

Comparando-se a tabela acima, de razões para encerramento das atividades, com a Tabela 12, de problemas enfrentados pelo empresariado nacional, percebe-se uma falta de sintonia , ou percepção inadequada da realidade, pois enquanto o empresário aponta a falta de capital de giro como seu principal problema (41%) é a concorrência quem o tira do mercado.

Um agravante à falta de capital é a inexistência, no Brasil, de uma política clara de incentivo ao pequeno empresário. A Constituição de 1988 não criou mecanismos para a proteção do pequeno empresário, ou redução de burocracia e impostos, sufocando-o com exigências tão complexas que podem inviabilizar o empreendimento, ou colocá-lo na economia informal.

A burocracia e o excesso de impostos inibem o impulso dos brasileiros em abrir uma empresa. Muitos que o fazem legalmente não agüentam pagar as despesas e voltam a informalidade, aparecendo nas estatísticas como fracasso.



O organismo encarregado de apoiar o pequeno empresário é o SEBRAE, que tem promovido palestras e campanhas para tentar alterar a constituição, para dar um tratamento diferenciado ao pequeno empresário.

Os programas promovidos pelo SEBRAE são:

- Qualidade Total para micro e pequenas empresas.
- Compras governamentais: solicitar do governo uma diminuição de exigências de seus fornecedores.
- Criação de Centros Empresariais: formação de micro distritos industriais, pulverizados em várias regiões geográficas.
- Criação de incubadoras de empresas: com ajuda das universidades e centros de tecnologia.
- Iniciação empresarial.
- Aproximação empresa / Centro de Tecnologia.
- Terceirização e desverticalização empresarial: incentivar as empresas de grande e médio porte a terceirizarem, promovendo a criação de pequenas empresas de serviços.

- Subcontratação - Bolsa de Negócios: promover o encontro de micro empresários para que sejam fornecedores de serviços e produtos entre si, aumentando o volume e vendas sem sofrer a pressão das grandes indústrias.
- Promoção de importação e exportação.
- Informação Empresarial.
- Feiras e eventos.
- Métodos de gestão.
- Crédito orientado .
- Fundo de Aval.

---

## A INDÚSTRIA DE SERVIÇOS

---

No capítulo anterior foi visto que o setor de serviços é diferenciado do comércio, e enfatizada a sua importância quanto ao total de estabelecimentos do país, sendo responsável por 32,5%, e da alocação de mão de obra.

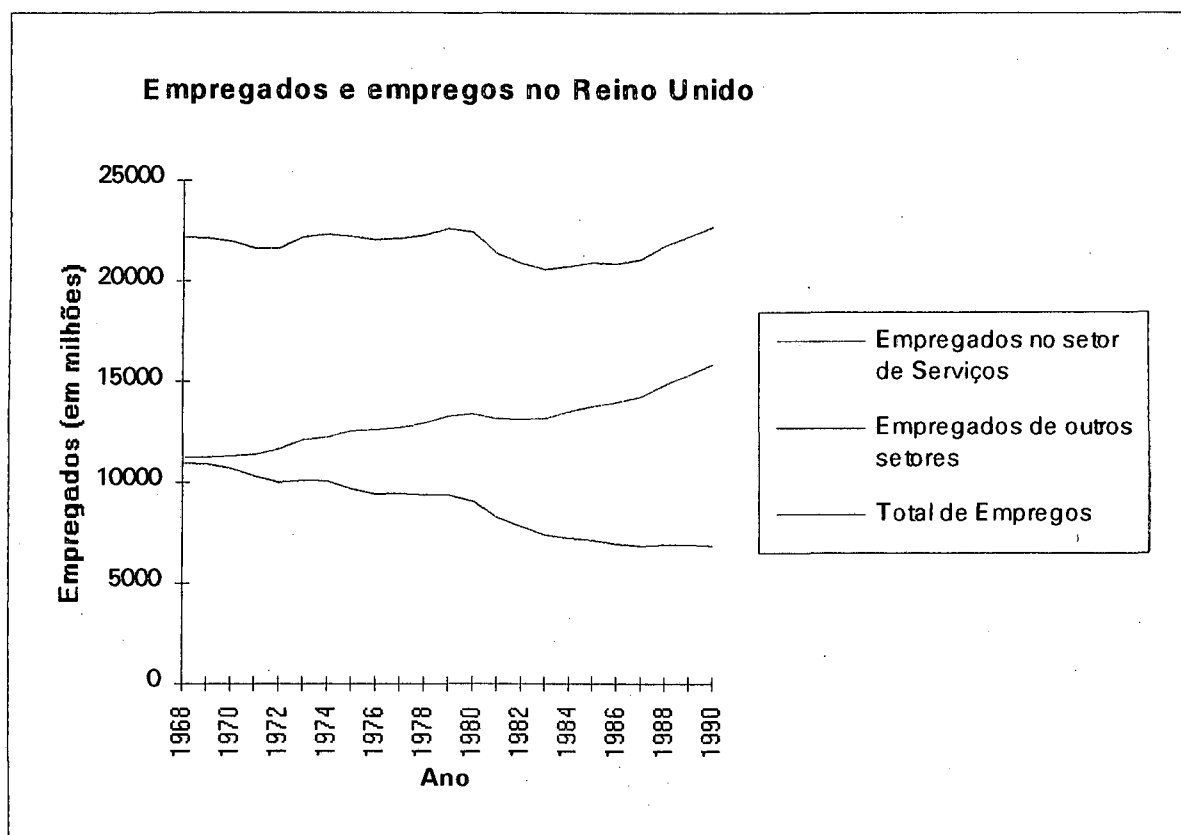
A indústria de serviços será aqui estudada amiudamente, estabelecendo-se uma correlação entre esta e os demais setores da economia.

A Segunda Guerra Mundial marcou o crescimento explosivo da indústria de serviços, com o investimento maciço na Europa e um crescente aumento de demanda proveniente do aumento de gastos pessoais de 30% para 50% nos últimos 30 anos<sup>1</sup>.

No Reino Unido, embora tenha havido uma estabilização de empregos a partir de 1968, a percentagem de empregados pela indústria de serviços cresceu de 50% em 1968 para 70% em 1990, conforme figura abaixo.

---

<sup>1</sup> Rasmussen, U. W., *Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico*. Ed. Aduaneiras, 1990.

**Figura 8 - Total de Empregados no Reino Unido**

Fonte: Digest of Statistics and Employment Gazette, Fev. 1991

O mesmo fenômeno tem sido observado em diversos outros países, com exceção dos países de renda média baixa, exportadores e importadores de petróleo e a África Subsaariana. A tabela 15 mostra o setor de serviços, comparado com os demais.

**Tabela 15** - Nível de empregos por setor: comparação internacional, 1988 (%)

	<b>Serviços</b>	<b>Indústria</b>	<b>Agricultura</b>
Reino Unido	66,6	29,8	2,3
Austrália	67,8	26,4	5,8
Áustria	54,5	37,4	8,1
Bélgica	68,9	28,3	2,8
Canadá	69,9	25,6	4,5
Dinamarca	67,1	27,2	5,8
Finlândia	59,6	30,6	9,8
França	62,9	30,3	6,8
Alemanha	56,1	39,8	4,0
Grécia	46,2	27,2	26,6
Irlanda	56,9	27,8	15,4
Itália	57,7	32,4	9,8
Japão	58,0	34,1	7,9
Luxemburgo	65,0	31,6	3,4
Holanda	68,8	26,4	4,8
Noruega	67,1	26,4	6,4
Portugal	44,2	35,1	20,7
Espanha	53,1	32,5	14,4
Suécia	66,7	29,5	3,8
Suíça	59,2	35,0	5,7
Estados Unidos	70,2	26,9	2,9

*Fonte:* Employment Gazette, Fev. 1991

O que se observa, da tabela acima, é uma migração de mão de obra de outros setores para o de serviços. O crescimento da área de serviços é consequência do desenvolvimento tecnológico e modernização das técnicas de administração. Esse fenômeno deu-se também com a Revolução Industrial, onde houve migração da mão de obra artesanal e agrícola para o setor de produção industrial.

Há várias razões para o crescimento do setor de serviços. As mudanças podem ser classificadas em demográficas, econômicas, legais e políticas.

#### *Mudanças Demográficas*

- Crescimento da expectativa de vida, expandindo o número de aposentados, com maior tempo para o lazer.

- Mudanças estruturais nas comunidades, afetando como e onde as pessoas vivem.

### *Mudanças Sociais*

- Aumento do número de mulheres na força de trabalho, transferindo para a área de serviços algumas das funções anteriormente delegadas a elas, tais como cuidados com crianças e outras facilidades pessoais.
- Aumento da renda familiar provocado pelo ingresso da mulher no mercado de trabalho, levando ao aumento da demanda por serviços de consumo, financeiros, etc.
- Melhoria da qualidade de vida. Pequenas famílias com maior renda têm mais disponibilidade de gastos com lazer, viagens, etc.
- Viagens e mobilidade tem apurado a preferência do consumidor, através de comparações.
- A comunicação e as viagens tem aumentado o nível de aspiração das pessoas, especialmente com ensino, para desenvolver novas habilidades necessárias em um mundo mais complexo e exigente.

### *Mudanças Econômicas*

- A globalização econômica tem aumentado a demanda por comunicação, viagens e serviços de informações.
- O aumento da especialização tem levado à procura de provedores de serviços especializados.

### *Mudanças Políticas e Legais*

- O governo tem aumentado de tamanho, criando infra-estrutura de departamentos, que necessitam de uma série de serviços básicos, fornecidos isoladamente como, por exemplo, serviços de limpeza, segurança e outros.
- A internacionalização de empresas tem aumentado e novas demandas por advogados e outros tipos de serviços profissionais especializados tem acompanhado esse fluxo.

No Brasil, o quadro social configura-se com os seguintes cenários:

- aumento da expectativa de vida do brasileiro de 56 anos (1965) para 64 anos (1983);
- queda da taxa de mortalidade infantil de 14 por 1.000 (1965) para 6 por 1.000 (1983);
- crescimento médio anual do contingente de mão-de-obra de 2,5% no período de 1965 - 1973 para 3,1% ao ano no período de 1973-1983;
- taxa média do crescimento de serviços acima de outros setores;
- percentual do contingente de mão de obra no setor de serviços cresceu de 34%, em 1965, para 46%, em 1983.

## A Natureza dos Serviços

O aumento do interesse pelo setor de serviços vem se dando em meio a debates sobre a definição do que seja um serviço.

Segundo Payne<sup>1</sup> :

“Um serviço é uma atividade que tem algum elemento de intangibilidade associado a ele, que envolve alguma interação com consumidores, ou com propriedades e sua posse, e não resulta em uma transferência de posse. Uma mudança na condição pode ocorrer e a produção do serviço pode ou não estar intimamente associada com o produto físico.”

Kotler<sup>2</sup> sintetiza:

“Um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte oferece a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico”.

Para diferenciar produtos, serviços e bens, Kotler classifica-os em quatro categorias:

- bem puro tangível
- bem tangível com acompanhamento de serviços
- serviço principal com acompanhamento em menor escala de bens e serviços
- serviço puro

Enquanto Lovelock<sup>3</sup> distingue bens de serviços através de sete diferenças genéricas:

- natureza do produto: Leonard Berry descreve bem como “um objeto, um dispositivo, uma coisa” e serviço como “um ato, uma performance, um esforço”
- maior envolvimento dos consumidores no processo produtivo

---

<sup>1</sup> Payne, A., *The Essence of Services Marketing*, Prentice-Hall, 1993

<sup>2</sup> Kotler, P., *Administração de Marketing*, Editora Atlas, 1993

<sup>3</sup> Lovelock, C. H., *Services Marketing*, Prentice-Hall, 1991, pag. 7-11



- pessoas como parte do produto: a diferença entre dois serviços está na qualidade do trabalho dos empregados que entregam o serviço
- maiores dificuldades em manter padrões de controle de qualidade
- ausência de inventários
- importância relativa do fator tempo
- estrutura dos canais de distribuição

As principais características dos serviços são:

- intangibilidade
- inseparabilidade
- heterogeneidade
- pericibilidade

A ênfase dada a cada uma das características acima pode variar de um serviço para outro e também pode representar o diferencial competitivo da empresa.

## **Classificação dos Serviços**

Várias pesquisas têm sido feitas para classificar os serviços. Essa classificação é particularmente importante ao administrador para delinear as fronteiras de sua empresa, a indústria na qual está inserida, e os cenários pertinentes.

A descrição dos serviços incluem os seguintes setores:

- venda e atacado

- transporte, distribuição e armazenamento
- bancos e seguros
- comunicação e serviços de informações (informática)
- utilidades públicas, governo e defesa
- saúde
- serviços pessoais, profissionais e relacionados a negócios (consultoria)- recreação
- educação
- organizações sem fins lucrativos

Os sistemas de classificação mais comumente usados consideram os seguintes fatores:

- tipo de serviço
- tipo de vendedor
- tipo de comprador
- características da demanda
- serviços alugados versus serviços cedidos
- grau de intangibilidade
- motivos de compra
- baseado em equipamentos versus baseados em pessoas
- quantidade de consumidores contactados
- requisitos da entrega do serviço
- grau de customização
- grau da intensidade da mão de obra

Lovelock<sup>4</sup> tem desenvolvido esquemas de classificação que tentam responder a cinco questões.

*1. Qual é a natureza do serviço?*

Esta abordagem considera a intangibilidade dos serviços e seus receptores.

*2. Qual é o estilo de relacionamento que a empresa de serviços tem com seus consumidores?*

Contrapõe a natureza da entrega do serviço e se há ou não um relacionamento formal entre comprador e provedor do serviço. Este aspecto é relevante para a segmentação de mercado e determinação de preços.

*3. Quanto há de espaço para customização e avaliação?*

Contrasta o grau de customização das características do serviço com o grau de julgamento necessário para o consumidor contatar. Um dos aspectos mais críticos do serviço é determinar quando e quanto customizar.

*4. Qual a natureza da demanda e fornecimento do serviço?*

Contrasta a natureza da demanda no tempo e a extensão em que o fornecimento é feito. A razão está em que as empresas de serviço não possuem inventário. Sendo assim, se a demanda excede o fornecimento, o consumidor pode procurar outro fornecedor.

É importante estabelecer padrões de comportamento de mercado, e quais estratégias devem ser desenvolvidas para mudar esses padrões, tornando-os favoráveis ao provedor do serviço.

---

<sup>4</sup> Lovelock, C.H., "Classifying services to gain strategic marketing insights", *Journal of Marketing*, vol 47, Summer 1983, pag 9-20

5. Como o serviço é entregue?

Focaliza questões de distribuição relativas ao método de entrega.

O quadro abaixo oferece uma síntese da abordagem de serviços segundo a perspectiva de Lovelock (respostas às questões acima).

**Tabela 16 - Quadro Sintético para Classificação de Serviços (segundo Lovelock)**

		Receptor do Serviço		
		Pessoas	Coisas	
<b>1. A natureza do serviço</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>natureza do ato do serviço</li></ul>	Natureza do ato do Serviço	Ações Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"><li>saúde</li><li>beleza (salão)</li><li>Restaurantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>transporte de frete</li><li>Lavagem</li><li>Veterinário</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>o que ou quem é o destinatário do serviço</li></ul>		Ações Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"><li>Educação</li><li>Informática</li><li>Entretenimento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bancos</li><li>Serv. Legais</li><li>Segurança</li></ul>
		Tipo do Relacionamento		
		Rel. com pessoas	Rel. não formal	
<b>2. Relacionamento com o consumidor</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>natureza da entrega do serviço</li><li>tipo de relac. entre a organização e seus consumidores</li></ul>	Natureza da Entrega do Serviço	Entrega Contínua	<ul style="list-style-type: none"><li>seguro</li><li>serv. bancários</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>polícia</li><li>estação de rádio</li></ul>
		Transações Discretas	<ul style="list-style-type: none"><li>troca de tickets</li><li>assin. teatro</li><li>chamadas de longa distância</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>aluguel de carros</li><li>serv. correio</li><li>cinema</li></ul>
		Características de Customização		
		Alta	Baixa	
<b>3. Customização e julgamento do serviço entregue</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>quantidade de julgamento exercido pelo contato com consumidor</li><li>quais características do serviço são customizáveis</li></ul>	Julgamento por contato com o consumidor	Alto	<ul style="list-style-type: none"><li>serviços legais</li><li>projetos de arquitetura</li><li>educação (tutor)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>educação</li><li>programas de medicina preventiva</li></ul>
		Baixo	<ul style="list-style-type: none"><li>serv. hotelaria</li><li>transações bancárias</li><li>restaurante de qualidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>transporte público</li><li>conserto de produtos</li><li>cinema</li></ul>
		Flutuações de Demanda		
		Larga	Estreita	
<b>4. Natureza da demanda e fornecimento dos serviços</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>estendido ao fornecimento que é obrigatório</li><li>flutuações de demanda</li></ul>	Pico de demanda frequente:	Encontrado sem defasagem	<ul style="list-style-type: none"><li>eletricidade</li><li>telefone</li><li>bombeiro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>seguro</li><li>ser. bancários</li><li>serv. legais</li></ul>
		Regularmente excede capacidade	<ul style="list-style-type: none"><li>hotéis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>serv. acima sem capac. suficiente</li></ul>

		Disponibilidade de saída de serviços	
5. Método de entrega do serviço		<i>Simple entrega</i>	<i>Múltiplas</i>
• natureza da interação consumidor/empresa • disponibilidade de saída	Consumidor	• teatro	• ônibus
	vai à empresa de serviços	• cabeleireira	• cadeia de fast food
	Organização	• Direito	• Correio
Interação:		vai ao	• Reparos de emergência
		consumidor	
		Ambas as	• cartão crédito
		transações	• estação TV
			(local)
			• rede broadcast
			• companhia telefônica

Fonte: Síntese de C.H. Lovelock, "Classifying services to gain strategic insights", Journal of Marketing, vol. 4, Summer 1983, pag. 9-20

---

## **MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS NO BRASIL**

---

Após a contextualização da indústria de serviços, avaliando as razões que levam-na a crescer mais que todos os demais setores da economia, e entendendo como os serviços são classificados, é importante entender como se comporta este setor no Brasil, e qual a parcela de envolvimento das micro e pequenas empresas na sociedade.

O texto abaixo é baseado na pesquisa inédita “Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas de Serviços no Brasil”, encerrada em julho de 1995, pelo SEBRAE/IEI-UFRJ.

Foram pesquisadas 1.086 empresas (784 micro empresas e 302 pequenas empresas) em 13 estados da Federação e no Distrito Federal, distribuídas entre 16 ramos de atividades selecionados:

- Serviços de informática
- Recrutamento, intermediação e treinamento de recursos humanos
- Vigilância e segurança
- Assessoria técnica, jurídica e contábil
- Publicidade, produção de vídeos e filmes
- Compra, venda e administração de imóveis
- Reparação de veículos
- Limpeza de prédios e domicílios

- Laboratórios e outros serviços de saúde
- Lavanderias e tinturarias
- Reparação, manutenção e instalação (exclusive veículos)
- Vídeo locadoras
- Higiene e estética pessoal
- Jogos e diversões
- Bares, lanchonetes e restaurantes
- Hotéis e Pensões

Para efeito da pesquisa, a classificação do porte é:

Tabela 17 - Classificação do Porte da Empresa segundo o Nº de Empregados

Setor	Porte (Nº de Empregados)			
	M.E.	P. E.	M. E.	Grande Empresa
Comércio e Serviços	até 9	de 10 a 49	de 50 a 99	acima de 100
Indústria	até 19	de 20 a 99	de 100 a 499	acima de 500

As micro e pequenas empresas do setor de serviços representam:

- . mais de 30% dos estabelecimentos existentes no país, se considerados os setores industrial, comercial e de serviços;
- . 98,98% do total de estabelecimentos existentes no setor;
- . 56,48% do total da receita gerada pelo setor;
- . 63,58% do total da mão de obra empregada no setor.

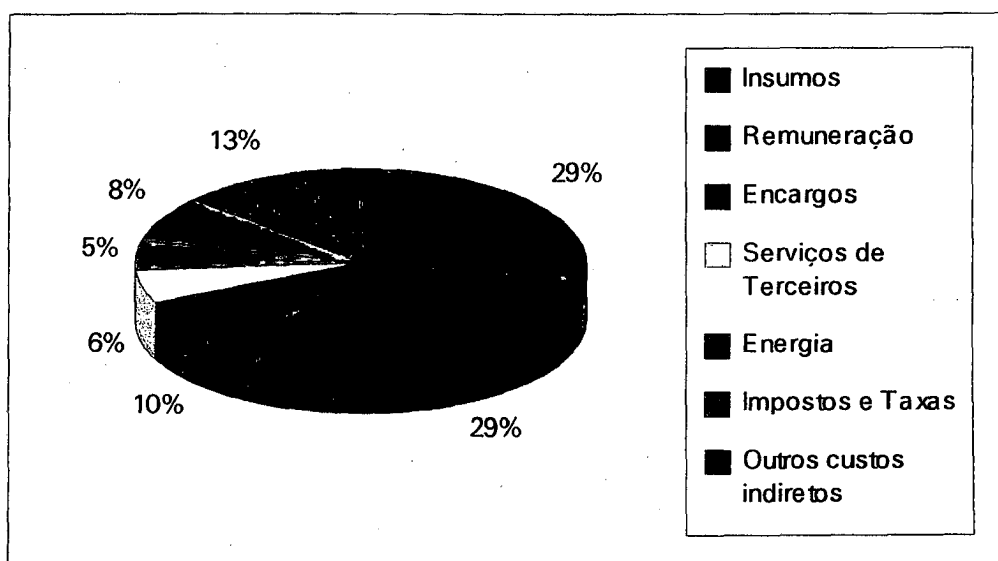


## Composição de Custos

Como afirmado anteriormente, o país não possui uma política de tratamento tributário e fiscal diferenciado para os pequenos empresários. A estrutura de custos da pequena empresa reflete esse desinteresse pelos pequenos empreendimentos:

- os impostos, taxas, encargos sociais e custos indiretos participam com 42,3% no custo total das empresas;
- os salários representam 29,3% do custo total;
- a matéria-prima responde por 28,4% do custo total.

**Figura 9 - Estrutura de Custos de Micro e Pequenas Empresas**



## Práticas Gerenciais

Quanto às práticas gerenciais, a pesquisa mostrou que:

. Operações relacionadas ao controle de caixa (pagamentos e recebimentos) são amplamente utilizadas pelas MPE (80%), mas a planilha de custos não o é (38%).

. O planejamento financeiro ou é inexistente (25%) ou é limitado a um período de 30 dias (41%). Em decorrência, é comum o empresariado queixar-se de falta de capital de giro, dificuldades de financiamento, etc. Entretanto, esquecem-se que os empréstimos são realizados por instituições financeiras, quer públicas, quer privadas, mediante a apresentação de documentação comprobatória da saúde financeira, e perspectivas de faturamento, empréstimos, etc.

. A utilização de instrumentos de controle gerencial é mais intensa nas MPE franqueadas do que nas não franqueadas.

. 52% das pequenas empresas utilizam informática, contra apenas 31% das micro-empresas. Cerca de 27% das MPE não pretendem aderir à informática, sendo que a vasta maioria é micro empresa (85%).

. Os programas de qualidade são mais executados em empresas de Recrutamento e Treinamento em Recursos Humanos (54%), e cerca de 63% das empresas de Vigilância e Segurança estão interessadas nesse programa, contra apenas 20,7% das empresas de Jogos e Diversões, as menos interessadas.

. A formação de preços é feita a partir da estrutura de custos das empresas (61%), acrescidos de uma margem de lucro.

. O reajuste de preços se dá a partir do índice de inflação, sem qualquer análise do impacto dos componentes formadores de preços. Apenas 38% das empresas reajustam seus preços de acordo com a variação de preços dos insumos.

## **Recursos Humanos**

Devido às características já mencionadas das indústrias de serviços, tais como intangibilidade, entrega gradual, não existência de estoques, etc., o fator humano é de suma importância no objetivo de qualidade. Dessa forma, as empresas deveriam acautelar-se sobre a importância dos recursos humanos, até porque a indústria de serviços é o grande sorvedouro do desemprego advindo da indústria, com sua automação e robotização.

Entretanto, o que se observa é a fragilidade dessa importante área dentro da empresa. A pesquisa indicou que:

. Os procedimentos para contratação de pessoal são bastante informais - 73% das empresas utilizam indicação pessoal, 17,7% aplicam testes de seleção, 3,2% utilizam firmas especializadas e 6,1% outras formas.

. Boa parte das empresas (34,2%) não realiza treinamento de pessoal, 58,3% realizam treinamento na própria empresa e apenas 3,7% buscam instituições especializadas.

. As empresas que menos utilizam treinamento de pessoal são as do setor de Publicidade, Produção de Vídeos e Filmes (46,8%), Hotéis e Pensões (45,4%) e Vídeo Locadoras (42,2%).

. A grande maioria das empresas (95,2%) treina o seu pessoal para a área de execução dos serviços.

. Parcela significativa não possui sistema regular de coleta de sugestão de empregados - 49,4% das empresas recolhem sugestões de forma não sistemática e 25,2% não recolhem. Quase 26% recolhem através de reuniões sistemáticas, e apenas 3,6% fazem por meio de caixas de sugestões.

. Quanto aos benefícios, 76,5% das empresas fornecem vale-transporte, 48,2% vale-alimentação, 19,4% prêmios por produtividade, 12% oferecem plano de saúde, 11,8% concedem empréstimos, 5,5% seguro de vida e 0,7% creche. Quase 17% não concedem benefícios.

. A grande maioria (62%) das empresas não concedem comissão ou participação nas vendas aos vendedores.

. A taxa de rotatividade é relativamente mais elevada nos ramos: Limpeza de Prédios e Domicílios, Serviços de Informática, Reposição de Veículos, Vigilância e Segurança e Lavanderias e Tinturarias.

. As micro empresas possuem mais ocupados com nível superior do que as pequenas empresas, 19% e 14% respectivamente.

## **Cliente / Mercado**

Devido à falta de recursos, ou mesmo ao desconhecimento do empresário sobre a importância do binômio cliente / mercado, o tratamento dado é muito aquém do necessário, haja vista a concorrência cada vez mais acirrada e a necessidade de diferenciação.

Os dados obtidos da pesquisa foram:

. O principal cliente das empresas do setor de serviços é a pessoa física (87,3%), em segundo lugar as MPE (31,9%) e depois os órgãos e empresas públicas (23%). Este percentual justifica o trabalho do SEBRAE para a redução de exigências para vendas ao governo.

. A maioria das empresas realiza suas vendas no próprio estabelecimento (69,1%), e apenas 8,2% vendem para fora de seu estado.

- . A ampla maioria das empresas (73,7%) não realiza pesquisas de mercado.
- . 77% das empresas não mantêm registro das sugestões dos clientes.
- . Boa parcela das empresas (40,3%) não utiliza propaganda. O meio de propaganda mais utilizado é o jornal e revista (33,3%), seguido dos locais públicos.
- . As pequenas empresas gastam mais em propaganda do que as micro empresas.
- . Mais da metade das empresas (53,7%) mantém contratos ou acordos regulares com empresas / clientes.

**Indicadores de Competitividade para as Micro e Pequenas Empresas**

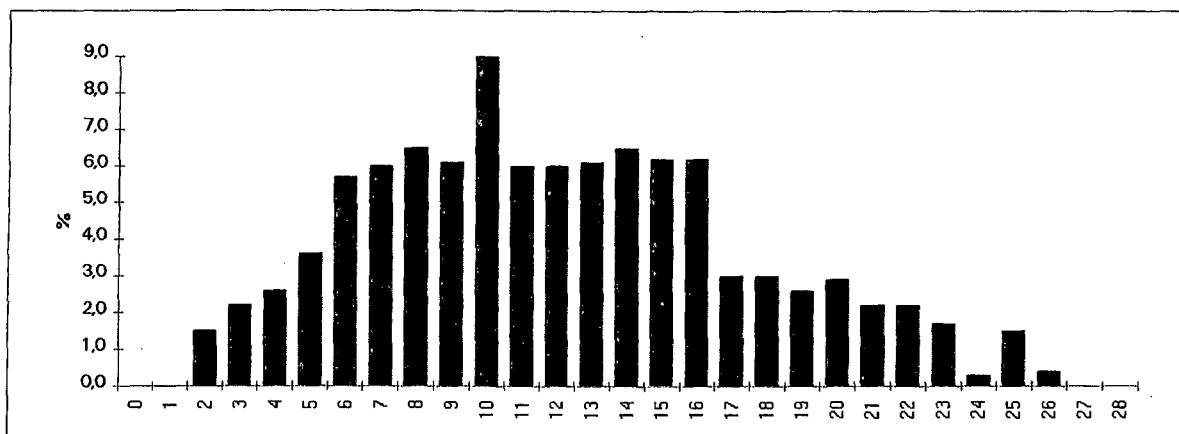
O estudo citado selecionou 14 variáveis-chave (ver Tab. 18), em uma escala de 3 valores, para a concepção de um Sistema de Indicadores que, aplicado às empresas pesquisadas, forneceu um modelo para Autodiagnóstico Empresarial.

**Tabela 19 - Tabela de Indicadores de Competitividade de Micro e Pequenas Empresas**

<i><b>Faixa</b></i>	<i><b>Denominação</b></i>	<i><b>Frequência</b></i>	<i><b>Percentual</b></i>
De 0 a 7 pontos	Inferior	148	21,5
De 8 a 11 pontos	Média Inferior	190	27,6
De 12 a 15 pontos	Média Superior	171	24,8
De 16 a 21 pontos	Superior	138	20,0
De 22 a 28 pontos	Extremo Superior	42	6,1
Total		689	100

## Aplicação do Sistema de Aferição de Resultados

**Figura 10 - Empresas de Serviços segundo o valor do indicador global**



A análise da figura acima mostra que a grande percentagem de pequenas empresas no país estão entre 6 e 16 pontos percentuais, num limite máximo de 28 pontos, sendo que o maior percentual encontra-se na média inferior, sinalizando um longo caminho na busca de qualidade de serviços e de trabalho.

**Faixa de Pontuação dos Indicadores Componentes do Sistema de Indicadores e Serviços**

<b>Indicador</b>	<b>0 Ponto</b>	<b>1 Ponto</b>	<b>2 Pontos</b>
Faturamento por pessoa ocupada	até US\$ 3.731	US\$ 3.732 a 12.888	US\$ 12.889 ou mais
Realização e formas de treinamento	não realiza	no próprio processo de trabalho	outras formas <sup>1</sup>
Benefícios e incentivos aos trabalhadores <sup>2</sup>	0 / 1	2 / 3	4 / 10 benefícios
Mecanismos de captação de sugestões dos trabalhadores <sup>3</sup>	não recolhe sugestões	formas menos elaboradas	formas mais elaboradas
Tipo de clientela e natureza do vínculo	só consumidor final	possui empresas clientes	possui contratos / acordos com empresas clientes
Formas de contratação dos serviços <sup>4</sup>	1	2	3 / 6 formas
Pesquisas sobre necessidades dos consumidores	não utiliza / realiza	utiliza pesquisa de terceiros	realiza / contrata pesquisa
Registro de incorporação de sugestões de clientes <sup>5</sup>	não registra / incorpora	1	2 / 3 itens
Formas de propaganda <sup>6</sup>	0	1 / 2	3 / 7 formas
Utilização de serviços institucionais <sup>7</sup>	0	1 / 2	2 / 5 instituições
Utilização de serviços externos <sup>8</sup>	0	1 / 2	3 / 8 atividades
Utilização de informática <sup>9</sup>	0	1	2 / 6 áreas
Existência de informação <sup>10</sup>	4 / 6	7 / 9	10 / 12 pontos
Instrumentos de controle gerencial <sup>11</sup>	0 / 1	2 / 3	4 / 5 instrumentos

<sup>1</sup> Na empresa fora do processo de trabalho, através de instituições especializadas ou pelas empresas clientes ou fornecedores

<sup>2</sup> Foram levantados 10 tipos de benefícios e incentivos: plano de saúde (assistência médica); seguro de vida; alimentação; transporte; creche; prêmios; empréstimos; comissões sobre o valor dos serviços; participação nos lucros; outros tipos de incentivos e benefícios

<sup>3</sup> As formas menos elaboradas incluem caixa de sugestões e outros mecanismos não sistemáticos. As formas mais elaboradas incluem reuniões sistemáticas e grupos participativos

<sup>4</sup> Foram pesquisadas 6 formas de contratação de serviços: contato pessoal no estabelecimento; contato pessoal no endereço dos clientes; telefone / fax; correio eletrônico; através de representantes; outras formas

<sup>5</sup> Foram considerados três itens relativos a sugestões de clientes: registro sistemático de sugestões; incorporação de sugestões sobre melhoria dos serviços oferecidos; incorporação de sugestões sobre a oferta e serviços

<sup>6</sup> Foram levantadas 7 formas de propaganda: divulgação em locais públicos; jornais e revistas; mídia eletrônica; envio de correspondência; brindes; patrocínio de atividades; outras formas

<sup>7</sup> Foram pesquisadas 7 instituições: SEBRAE, SENAC; SESC; sindicato / associação setorial; sindicato / associação de micro e pequenas empresas

<sup>8</sup> Foram considerados 8 tipos de atividades para contratação de serviços externos: limpeza; manutenção; alimentação; segurança; contabilidade / assistência jurídica; entrega / remessa de mercadorias; criação de instrumentos de propaganda; outras atividades

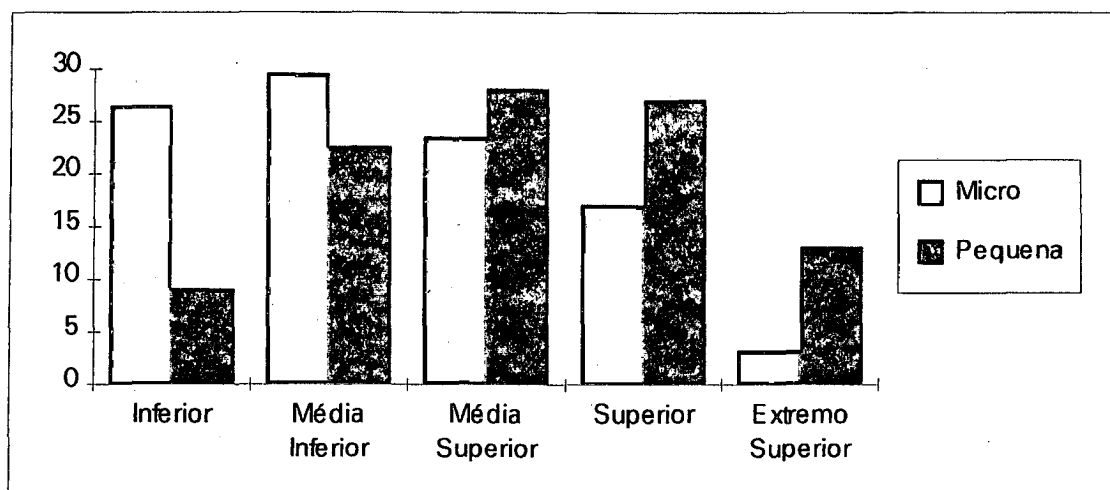
<sup>9</sup> Foram levantadas 6 áreas para utilização de informática: estoque; contabilidade / administração; execução do serviço principal; cadastro / mala direta de clientes; reservas / marcação de horário para clientes; consulta / acesso dos clientes aos serviços oferecidos

<sup>10</sup> Foram anotados 4 tipos de informação: concorrentes; clientes; fornecedores; novos serviços. A pontuação em cada um pode assumir 3 valores: 1 (inexistente); 2 (esporádica); 3 (contínua/regular)

<sup>11</sup> Foram observados 5 instrumentos de controle gerencial: controle de caixa; controle de estoque; fluxo de caixa; planilha de custos; programação de investimentos



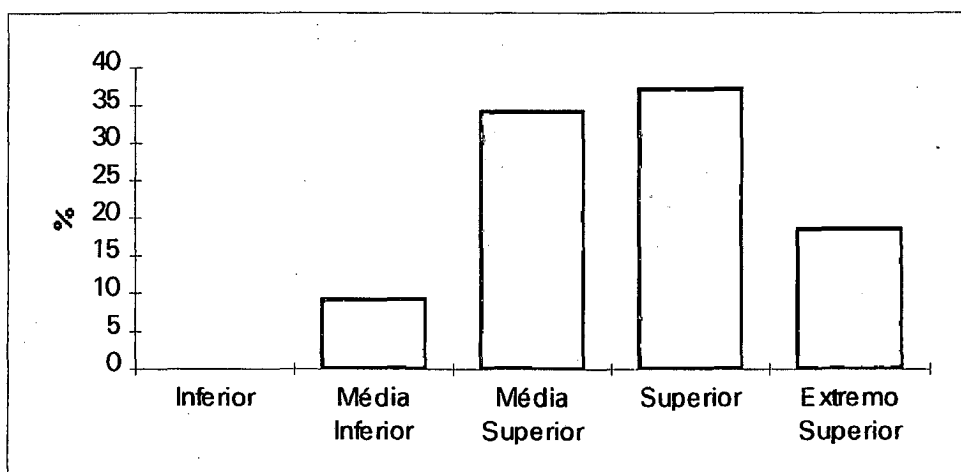
**Figura 11 - Empresas de Serviços por Classe de Indicador segundo o porte**



### ***Empresas de Serviços segundo a Classe de Indicador por Ramo - Serviços de Informática***

O setor de informática, objeto do presente trabalho, foi analisado segundo sua característica de serviços, embora possa estar inserido no contexto da indústria de manufatura, quando da produção de equipamentos e componentes.

**Figura 12 - Classificação dos Serviços de Informática segundo Indicadores Citados**



Comparativamente a totalização da indústria de serviços, o setor de informática encontra-se no perfil de melhor classificação, denotando uma maior preocupação do setor com o mercado, maiores controles gerenciais e um acompanhamento mais próximo de seu quadro de recursos humanos.

---

## **A INDÚSTRIA DE INFORMÁTICA**

---

A indústria de informática obteve, segundo pesquisa do SEBRAE apresentada no capítulo anterior, um diferencial de competitividade superior a média do setor de serviços. Algumas questões devem ser colocadas para tentar entender essa classificação, tais como a origem do setor, tipo de serviço ofertado e, especialmente, mão de obra usada, pois é sabido a importância desse fator na oferta de serviços de mais alta qualidade e competitividade.

### **Origem da Indústria de Informática**

O início da produção de computadores em escala industrial deu-se basicamente em decorrência da conjunção dos seguintes fatores:

1. existência de uma tradicional política de diversificação de produto para expansão do mercado dos fabricantes;
2. manutenção de um sólido incentivo à pesquisa tecnológica e às inovações técnicas em geral por parte da empresa, apesar de não conseguir grandes avanços objetivos;
3. interesse do governo norte-americano - em especial, da Comissão de Energia Nuclear e das Forças Armadas - para o aperfeiçoamento da fabricação de computadores, que já haviam sido utilizados, mesmo que precariamente, durante a 2ª Guerra Mundial.

Além da IBM, outras empresas norte-americanas aproveitaram-se do interesse do Estado Americano e empenharam-se no desenvolvimento de componentes eletrônicos e semi-condutores. Tal apoio foi decisivo para o desenvolvimento pioneiro da indústria de informática norte-americana.

O surgimento comercial da indústria de informática ocorreu a partir da redução de custos de fabricação de computadores e, especialmente, após a desmilitarização e descientização exclusiva de seu uso, sendo que as grandes corporações sempre tentaram controlar esse mercado, tanto a nível local quanto mundial, devido a sua maior capacidade financeira e seu padrão de qualidade estabelecido a partir de outros produtos.

Com o advento dos microcomputadores houve uma massificação de seu uso, com conseqüente redução de custos, decorrente das profundas modificações tecnológicas. Hoje, a principal característica do setor é o ritmo acelerado das inovações tecnológicas.

## **Causas e origens do desenvolvimento da indústria de informática no Brasil**

A instalação da indústria de informática no Brasil deu-se da mesma forma que em todos os outros países - o interesse do segmento militar, e obedeceu ao tripé Estado, iniciativa privada nacional e multinacional.

A indústria nacional de informática, restrita aos microcomputadores, surge a partir de uma conjunção de fatores econômicos (déficit na Balança de Pagamentos) e políticos (hegemonia da corrente nacionalista do governo Geisel) que dá origem à, mais tarde explícita política de reserva de mercado para o setor, encerrada em outubro de 1992.

Em 1974 o governo criou a COBRA (Computadores e Sistemas Brasileiros), resultado da associação do Estado (Digibrás), à iniciativa privada nacional (Equipamentos Eletrônicos) e uma multinacional (Ferranti Ltda.).

As grandes multinacionais encontravam-se no país mesmo antes do surgimento da informática, e seu nome e atuação no setor de equipamentos para escritórios conferiram-lhes vantagens sobre as firmas nacionais que surgiram, ao mesmo tempo que diminuiu os “custos de entrada” nesta nova atividade.

As causas e objetivos governamentais ficaram bastante explícitos com a divulgação do II Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, em que cinco metas foram estipuladas pelo setor:

- (i) obtenção de capacidade que permitisse o desenvolvimento de equipamentos e software no país;
- (ii) predominância da empresa nacional no setor;
- (iii) expansão do nível de emprego para técnicos e engenheiros brasileiros deste ramo de especialização;
- (iv) obtenção de um balanço de pagamentos favorável no setor;
- (v) criação de oportunidade para o desenvolvimento da indústria de partes e componentes em informática.

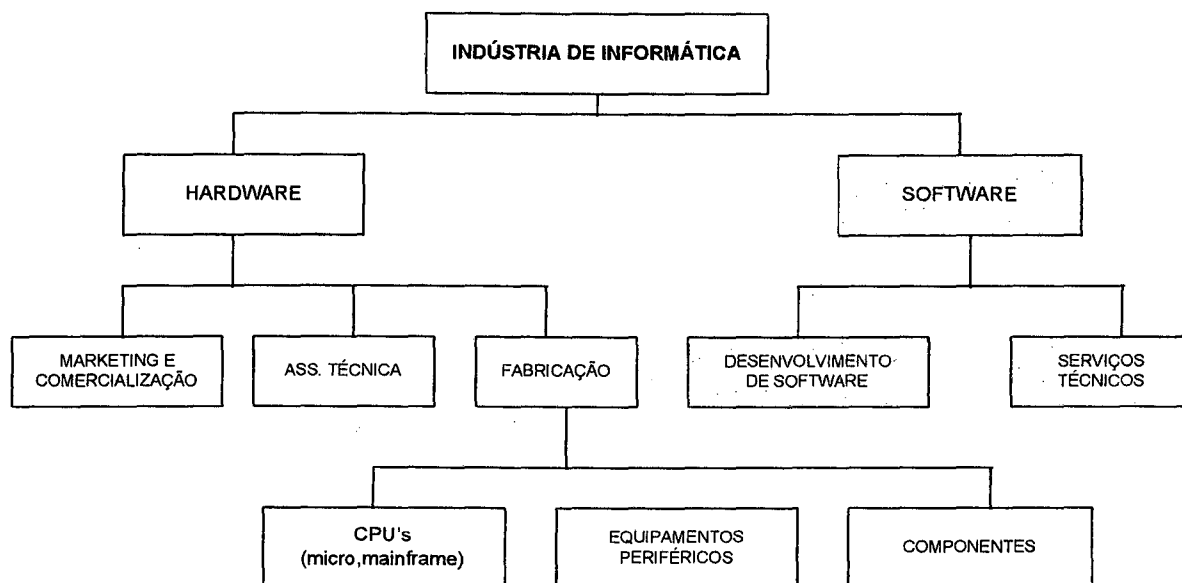
Em 1977 foi institucionalizada a reserva de mercado , através da criação da SEI, obrigando as empresas do setor de microcomputadores, circuitos integrados digitais, instrumentação e produtos do gênero a submeterem seus projetos a ela.

As atividades de software foram regulamentadas em 1982, com a criação do registro de software, mas a SEI optou por estimular as empresas para que fossem buscar soluções no mercado nacional, ao invés de produzir internamente (verticalização). Com isso, esperava criar um amplo mercado de vendedores de serviços, cujo desenvolvimento levaria ao surgimento das *software-houses* nacionais.

A indústria de informática produz uma variada gama de bens e serviços destinados à automação, informatização e processamento de dados de várias atividades econômicas.

Divide-se basicamente em dois setores: hardware - referente aos equipamentos; e software - referente aos programas que rodam em microprocessadores e suporte técnico.

**Figura 13 - Estrutura da Indústria de Informática**



O segmento de hardware é o que movimenta o maior montante de investimentos, apresentando participação crescente na indústria nacional de 28% em 1984 para 40% em 1987.

A finalidade da reserva de mercado foi fomentar a indústria nacional, protegendo-a enquanto se preparava para a concorrência acirrada. Entretanto, muitos fabricantes não investiram o necessário, tanto financeiramente quanto em recursos humanos.

Para sobreviver ao término da reserva de mercado, muitas empresas formaram, a partir de meados de 90, associações com empresas estrangeiras.

No artigo *Uma andorinha só não faz verão*<sup>1</sup>, já estava clara esta tendência, com as maiores empresas do setor buscando joint-ventures, ou acordos de cooperação tecnológica ou transferência de tecnologia.

Segundo o presidente da Elebra Computadores “As parcerias são fundamentais nessa fase de transição de um mercado fechado para um aberto”. Por outro lado, era muito interessante para as empresas estrangeiras essas associações, pois as empresas nacionais já conheciam o mercado e dispunham de infra-estrutura necessária para a distribuição de seus produtos no país.

As associações, embora de interesse de todos, não foram processos fáceis, e as empresas que mais se destacaram foram aquelas que procuram desenvolver produtos e investir em pesquisa e pessoal qualificado.

Durante o período de reserva de mercado os brasileiros não tiveram acesso às mais modernas tecnologias, adquirindo produtos caros e obsoletos. Muitos dos setores da economia argumentavam que não poderiam reduzir seus custos devido a essas restrições, como a indústria automobilística, por exemplo, que já utilizava a automação em larga escala em outros países.

A partir de 92, com o término da reserva, criou-se no país altos impostos de importação, como uma forma de proteger a indústria. A consequência direta foi o contrabando e os altos custos de investimento para a modernização das empresas.

---

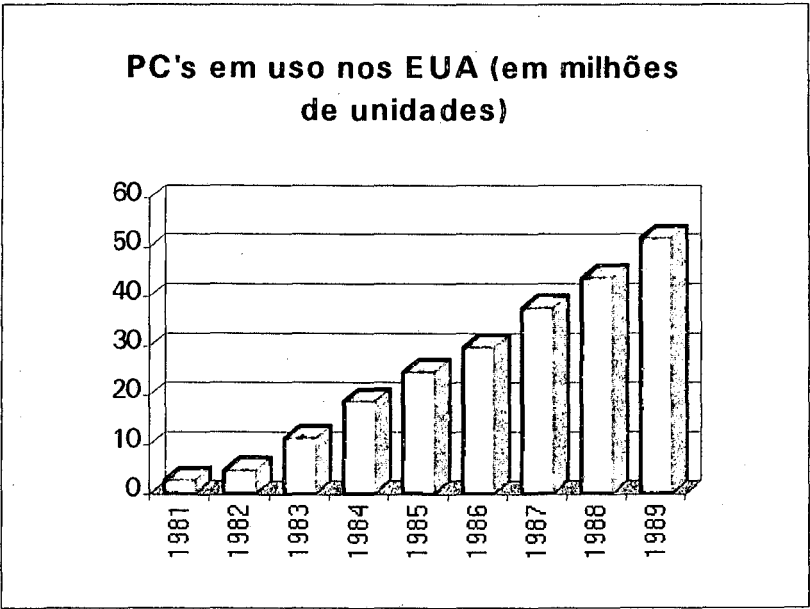
<sup>1</sup> Revista Exame, 6 de outubro de 1991



Os altos impostos, aliado ao tamanho do mercado potencial brasileiro incentivaram muitas empresas a abrir fábricas em nosso país. Entretanto, devido às condições acima, não se tem, até hoje, um quadro preciso do número de computadores existentes no país.

Uma forma de avaliar o mercado é observar o que tem acontecido em outros países. O gráfico abaixo mostra a quantidade de PC's (personal computers) comercializados no Estados Unidos.

**Figura 15 - Quantidade de PC's comercializados nos Estados Unidos**



*Fonte: U.S. Department of Commerce, Bureau of the census, statistical abstract of the United States, Washington, 1990*

A capacidade de hardware que custava 100 (unidades de valor) em 1960, veio a custar 10 em 1970, 1.0 em 1980 e 0,1 em 1990, vindo a disseminar cada vez mais o uso dos computadores em todos os setores, e até mesmo no lar, fenômeno este que se repete no Brasil.

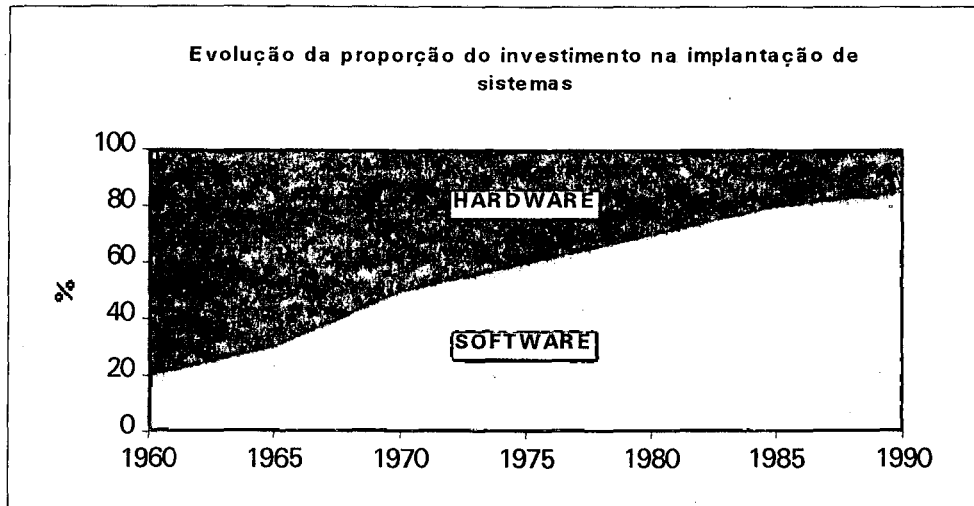
Este mercado (produção de equipamentos) tem se acirrado cada vez mais, especialmente com a produção dos “tigres asiáticos”, e a tendência tem sido a produção de hardware ser feita nesses países, pelos seus baixos custos.

Por outro lado, as barreiras de entrada são cada vez maiores, o que dificulta o estabelecimento de empresas genuinamente nacionais.

Algumas empresas estrangeiras estão se estabelecendo no Brasil, em função do tamanho e potencial do mercado. A Compaq Computer, empresa norte americana, recebeu o título de *Empresa do Ano de 1995*, pelo critério de *Maiores e Melhores* da Revista Exame, depois de encerrar o ano de 1994 com um faturamento de 133 milhões de dólares e um crescimento de 114% em relação ao ano anterior, e montou uma fábrica com capacidade de produzir 400.000 equipamentos por ano.

Não existe hoje, no país, nenhuma empresa nacional produzindo microcomputadores, ou periféricos, que não tenha se associado a alguma grande estrangeira, e que atenda aos requisitos citados anteriormente para serem consideradas pequenas empresas.

Na década de 60, como mostra o gráfico abaixo, a implantação de sistemas demandava um investimento de 20% no software e 80% no hardware, tendo se invertido na década de 90 essa relação.

**Figura 15 - Investimento em Sistemas**

Fonte: RAE - Revista de Administração de Empresas - pag. 43

## **Características do Setor de Software**

O setor de software, dentro da indústria de informática, é caracterizado por ser tipicamente de serviços e, por baixas barreiras de entrada, permitindo grande pulverização de empresas, desde as micro até aquelas com centenas de funcionários.

A importância do software decorre da necessidade crescente de informação por todos os setores da economia, maior agilidade no andamento de negócios, aceleração da competição global, crescente automação do trabalho e aceitação gradual de padrões globais.

O setor responde por cerca de U\$ 60 bilhões ao ano, no mercado mundial<sup>1</sup>, e permanece, em vendas unitárias, a parte de crescimento mais rápido na indústria.

Apenas em 1993 o preço dos softwares caiu cerca de 25% nos Estados Unidos e 30% na Europa, diminuindo consideravelmente as margens de lucro das empresas de software.

A estratégia do software é aumentar sua participação no mercado, pois os custos de produção são crescentes e só podem ser compensados pela venda em altos volumes, e pela oferta de “melhorias” aos clientes, durante vários anos.

Estabelecer uma ampla base de clientes significa roubar parcela de mercado dos rivais - e isto significa cortar preços. Os preços em queda e os custos em elevação tem levado as grandes empresas a diminuir significativamente as margens de lucros, o que explica a necessidade de ampliação de mercados.

Em consequência, as empresas de software tentam também vender novos serviços, tais como suporte e treinamento.

Esta tendência tem sido observada em várias empresas, como por exemplo a IBM, que criou, em 1994, uma divisão de serviços apenas para atender a demanda por informação<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Gazeta Mercantil, 2 de fevereiro de 1994

<sup>2</sup> Gazeta Mercantil, 17 de junho de 1994

## O Setor de Software no Brasil

O setor de software tem características bastante peculiares, quando confrontado com o de hardware:

(i) a reserva de mercado promovida pela SEI não criou um escudo em torno do segmento de software, apenas incentivando o governo a adquirir produtos criados no país. Consequentemente, as empresas de software tiveram que competir, desde sua formação, com multinacionais.

(ii) Os softwares, diferentemente do hardware, devem adaptar-se às peculiaridades do mercado local, e exigem menor investimento em equipamentos e infra-estrutura, o que leva a menores barreiras de entrada.

Já no início da década, as multinacionais associaram-se a empresas locais para a produção de softwares, e muitas micro e pequenas empresas surgiram devido à pouca necessidade de grandes investimentos iniciais.

Com um investimento inicial de cerca de US\$ 100 mil é possível desenvolver e comercializar um programa<sup>1</sup>. Entretanto, é necessário descortinar uma correta estratégia, devido à concorrência com empresas multinacionais, com volume de vendas elevado.

As empresas de software que atingiram mais de 30 mil cópias vendidas optaram por diferentes estratégias: situar-se em um segmento pouco explorado por concorrentes

---

<sup>1</sup> Computerworld, 28 de junho de 1993

estrangeiros, atuar em setores mais disputados oferecendo produtos com alguma diferenciação ou exportar seus produtos, para garantir a comercialização interna, a partir do aval do mercado externo.

O diretor de produtos da Lotus comentou que, além do mercado brasileiro estar em franca expansão, o potencial é gigantesco: "Para ter uma idéia, é só considerar o fato de que a IBM Brasil, que é uma empresa de 1,6 bilhão de dólares, é maior que a Lotus toda".

O mercado brasileiro tem uma estimativa de crescimento superior a 20%, com mais de quarenta empresas expondo seus softwares brasileiros na Comdex de Las Vegas, em 1995.

Em 1993, foi criado o projeto Softex 2000, para incentivar a exportação de software. Coordenado pelo CNPq, essa iniciativa congrega órgãos do governo, instituições acadêmicas e a iniciativa privada, com o objetivo de conquistar 1% do mercado mundial - estimado em 200 bilhões de dólares<sup>1</sup> - até o ano 2000. Conta com verbas dos governos federal, estadual, das prefeituras, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e das próprias empresas participantes, num investimento total de 126 milhões de dólares em três anos.

Antes dessa data não eram feitos investimentos na área, mas a Lei nº 8.248 criou instrumentos que permitem às empresas nacionais ou multinacionais do segmento de informática a isenção do pagamento de Imposto sobre Produto Industrializados, IPI, e

---

<sup>1</sup> Revista Exame Informática, setembro de 1995

a redução de até 50% do Imposto de Renda, além de terem acesso aos chamados incentivos de capitalização, desde que invistam pelo menos 5% de seu faturamento bruto em pesquisa e desenvolvimento. As empresas devem ainda obter a certificação da ISO 9000 em um prazo não superior a dois anos.

Segundo Ivan Moura Campos, secretário de Política de Informática e Automação do Ministério de Ciência e Tecnologia, em 1994 os 2% do faturamento das empresas destinados a universidades e institutos de pesquisa representaram 80 milhões de reais, com uma previsão de 100 milhões para 95.. Este número ainda é pequeno, quando se estima o potencial do mercado brasileiro em 10 bilhões de dólares.

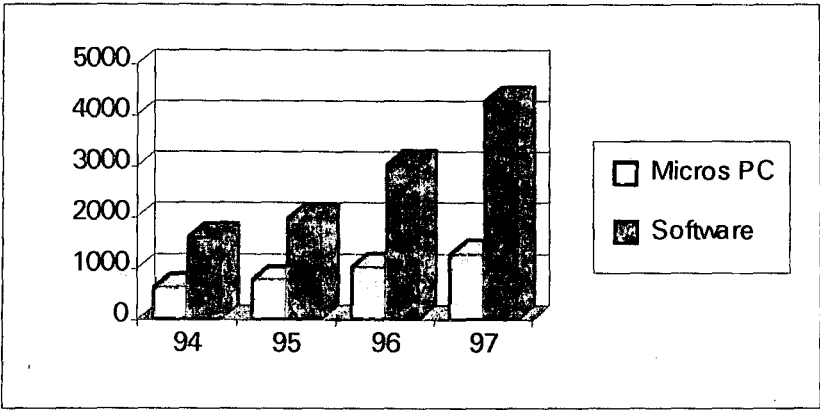
O Brasil investiu em 94 cerca de 0,7% do PIB, enquanto que a Coréia destina 3,5%. Entretanto, a meta do governo é atingir 1 ou 1,5% do PIB, com participação de 30% da iniciativa privada, pois hoje é de apenas 10%.

Os programas governamentais são RNP (Rede Nacional de Pesquisa), Softex 2000 (Programa Nacional de Software para Exportação) e ProTeM-CC (Programa Temático Multi-institucional em Ciência da Computação), e hoje há cerca de 200 empresas com projetos de desenvolvimento.

### ***Números do Mercado***

O consumo do softwares cresce a taxas superiores a produção de hardware. O gráfico abaixo ilustra essa proporção.

**Figura 16 - Vendas de Micros e licenças de software, com estimativas para próximo ano - milhares de unidades**

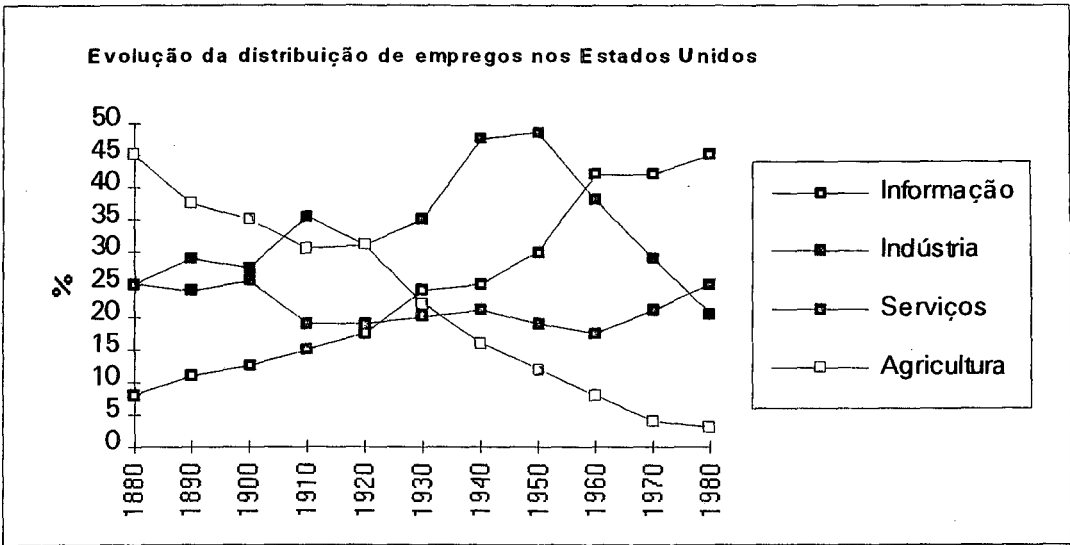


Fonte: Microsoft Brasil

**Recursos Humanos**

Como visto anteriormente, a mão de obra, em todo o mundo, tem migrado do setor agrícola para o industrial, e deste para o de serviços. Entretanto, não se tem dados precisos, no Brasil, do número de pessoas trabalhando no setor de informática. Estatísticas precisas foram realizadas nos Estados Unidos, mostradas no gráfico a seguir:

**Figura 17 - Evolução da distribuição de empregos nos Estados Unidos**



Fonte: RAE - vol. 34 - nº 6 - Nov/Dez 94



No período de um século, os empregos relativos à informação passaram de menos de 10% para quase 50%, enquanto que o setor de serviços foram de 25% para cerca de 30%. Nos demais setores houve um decréscimo.

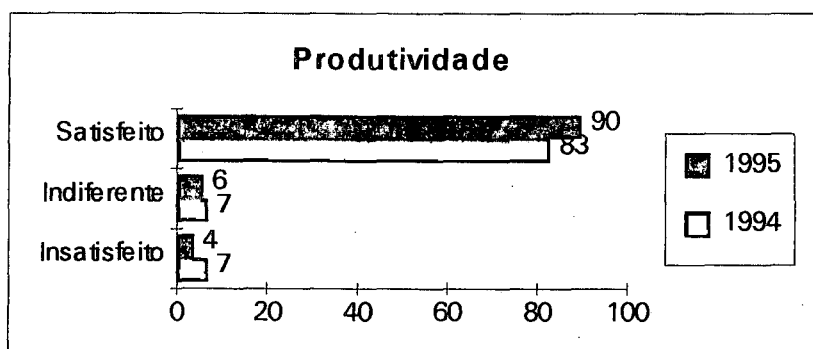
## **Percepção dos Consumidores**

Em 1995 a Revista Informática Exame colocou questionários para seus leitores, tendo um retorno de 2 000 respostas, com o intuito de analisar o grau de satisfação dos usuários com os serviços de informática, bem como avaliar os recursos humanos envolvidos.

Praticamente todos os itens pesquisados obtiveram índices melhores que o ano anterior. Os itens pesquisados foram:

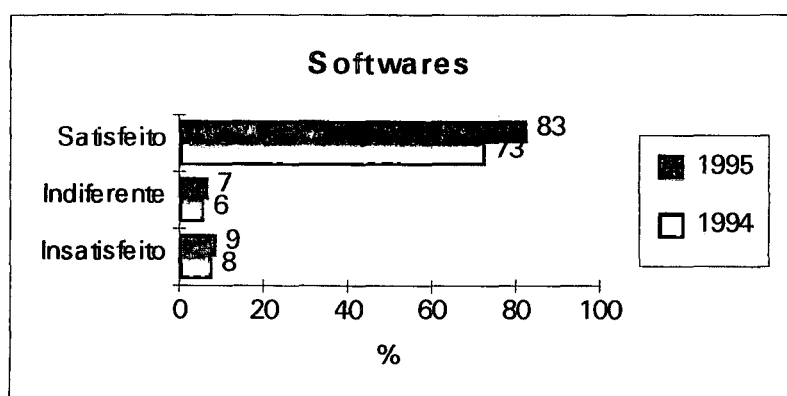
### ***Ganhos de Produtividade***

Em 1994, 83% dos entrevistados declaram-se satisfeitos com os ganhos de produtividade obtidos por suas empresas com o uso da informática. Em 1995 esse índice aumentou para 90%. Em 1992, ano do término da reserva de mercado, apenas 12% dos usuários declaravam-se satisfeitos.

**Figura 18 - Ganhos de Produtividade provenientes do uso da Informática**

### Softwares

Foi questionado o grau de satisfação dos usuários com os softwares adquiridos no mercado.

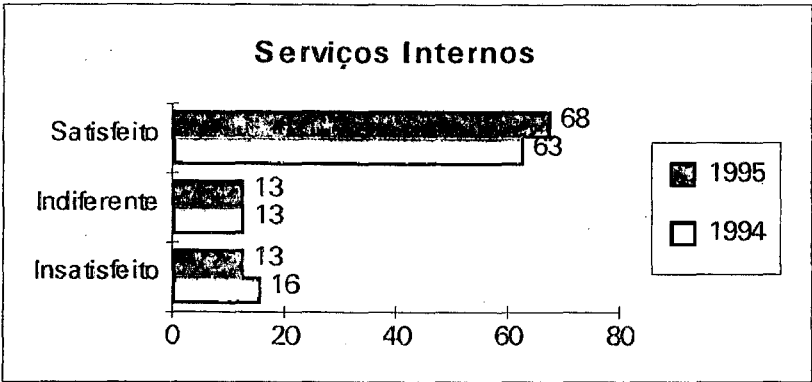
**Figura 19 - Avaliação dos Softwares adquiridos no Mercado**

Como não houve distinção entre o software nacional, o desenvolvido sob medida e o adquirido das multinacionais, não se pode avaliar, a partir dos dados acima, o aumento de qualidade das empresas nacionais.

**Serviços Internos**

Representa os serviços prestados pelo departamento de informática a toda a empresa. Embora não seja objeto de estudo, pode-se detectar se os profissionais da área tem melhorado sua imagem diante dos usuários e o nível de comprometimento da área com todas as demais.

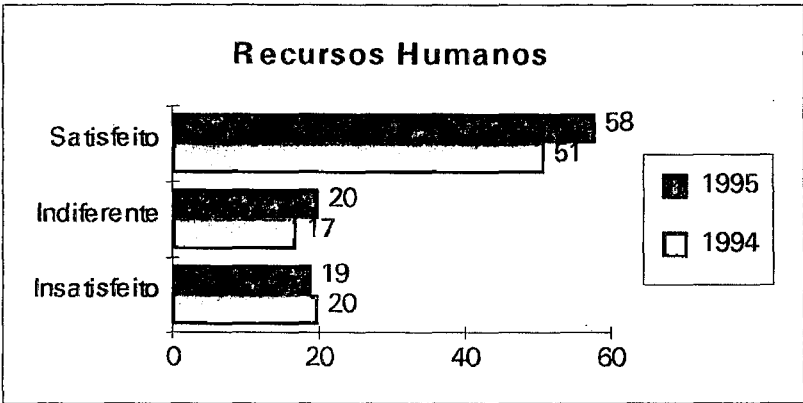
**Figura 20 - Avaliação dos Serviços prestados pelo depto de Informática para a Empresa**



**Recursos Humanos**

A melhoria dos recursos humanos ocorreu tanto em relação à capacitação técnica quanto à disponibilidade. Em 1992, apenas 17% dos leitores pesquisados encontravam-se satisfeitos com os profissionais da área.

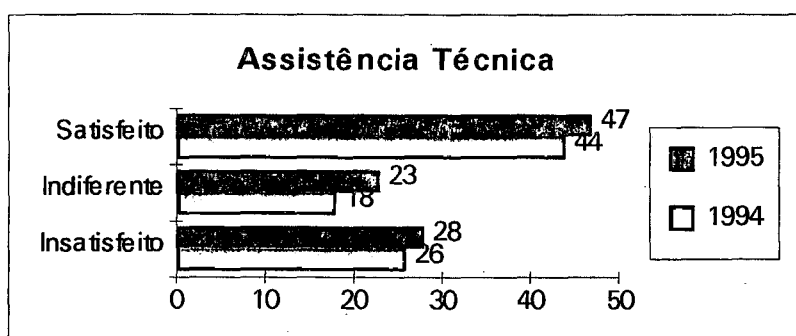
**Figura 21 - Qualificação de mão de obra no setor**



### **Assistência Técnica**

Este é o setor mais sentido na indústria, devido ao crescimento explosivo aliada a competição acirrada, não tendo sido acompanhado por qualificação da mão de obra e a estrutura dos serviços, em geral. A maior insatisfação se dá no pós-venda e no atendimento ao usuário.

**Figura 22 - Satisfação com o serviço de Assistência Técnica**



## **Tamanho do Mercado de Informática**

### ***Número de Profissionais no mercado de trabalho***

- . 59 mil em empresas de equipamentos
- . 3.400 e, empresas de programas
- . 45 mil em empresas de serviços (dados de 1993)

### ***Ramo de Atuação***

- . Consultorias
- . Bancos
- . Universidades
- . Instituições Comerciais
- . Fabricantes e representantes de programas e equipamentos

### ***Faturamento***

Segundo Luiz Mugé, diretor da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica, o faturamento da indústria de informática, incluindo a indústria de serviços, no ano de 1995 foi de 13 bilhões de dólares, 30% a mais que os 10 bilhões registrados no ano anterior.

A receita da indústria de serviços creceu 35% em relação ao ano anterior, atingindo 4 bilhões de dólares.

**PARTE II**

**FORMULAÇÃO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

## **CAPÍTULO 3**

### **PERFIL DA PEQUENA EMPRESA NO BRASIL E DO EMPRESÁRIO**

---

## PERFIL DA PEQUENA EMPRESA E DO EMPRESÁRIO NO BRASIL

---

O planejamento estratégico não pode ser visto como a panacéia para a solução de todos os males, a garantia de sucesso de uma empresa, mas sim como um instrumento para maximizar os resultados obtidos pela alocação estratégica de recursos escassos, isto é, um sistema que permite avaliar situações para permitir a definição da estratégia da empresa. Assim, uma empresa que objetive seu crescimento através de aquisições deve planejar ações que permitam adquirir patrimônio.

O planejamento não é um fim em si mesmo, apenas um meio, e deve ser tratado de forma qualitativa, não quantitativa, embora exija alguns pontos de controle para verificação das ações tomadas e correções de rumo.

O planejamento deve ser visto não como trilhos de trem, com rigidez de percurso, mas como vias que permitam mudanças de caminho conforme o contexto em que vive a empresa. Isto posto, o planejamento parece ser aplicado a qualquer estrutura organizacional, para empresas de quaisquer tamanhos, em qualquer sociedade. Entretanto, o que se observa é um receio, e por que não dizer, ojeriza, ao planejamento, como se este “amarrasse” a empresa, tornando-a lenta e inflexível.

Na pequena empresa, tendo como uma de suas características a agilidade, o planejamento não é, muitas vezes, sequer cogitado, seja por desconhecimento ou por argumentos variados, tais como o acima citado, ou ainda falta de tempo, recursos, pessoas, etc.



A empresa deve ser vista como um ser vivo, e como tal tem seu nascimento, crescimento, maturidade... O que diferencia as empresas é o ciclo de vida das mesmas, o tempo decorrido do nascimento ao crescimento. Como visto anteriormente, muitas empresas não sobrevivem aos primeiros 16 meses de seu surgimento, e mais da metade aos primeiros dez anos. O que diferencia os sobreviventes?

A empresa, independente de seu porte, deve ser avaliada sob dois enfoques distintos: sua estrutura organizacional, cultura, enfim, ela enquanto indivíduo uno (aspectos internos), e o contexto em que se insere, o macro-ambiente que lhe influencia (aspectos externos).

A empresa bem sucedida é aquela que percebe-se no contexto social e econômico, adapta-se e reestrutura-se continuamente, permanecendo atenta a quaisquer mudanças, antecipando-as ou reagindo prontamente.

As principais características da pequena empresa no Brasil são:

- faturamento anual inferior a 750.000 UFIR's<sup>1</sup>;
- dificuldades de captação de recursos no mercado financeiro;
- quadro gerencial formado por poucas pessoas, em geral apenas o dono, ou sócios, sem profissionais especializados em diferentes atividades, como vendas, produção, finanças, etc.

---

<sup>1</sup> Em 02.11 : UFIR=R\$ 0,7952 e dolar = R\$ 0,9621. Portanto 750.000 UFIR's = U\$ 619.893,98

O crescimento do faturamento só se dá pelo incremento de vendas, seja através de aumento de volume ou ainda pela elevação do preço unitário do produto. Este aspecto será tratado posteriormente, quando da análise dos cenários, forças e fraquezas, relacionado portanto ao contexto da empresa.

Da mesma forma, a captação de recursos no mercado financeiro é dificultada pela falta de garantia e baixo patrimônio. São comuns situações em que as grandes empresas endividam-se além de seus limites, pela facilidade dos bancos em oferecer empréstimos aquelas com nome consolidado no mercado. Exemplo recente no Brasil da companhia “Casas Centro”, que atingiu um endividamento superior ao seu patrimônio líquido ilustra a distinção de tratamento entre pequenas e grandes empresas.

Quanto à estrutura organizacional, a pequena empresa é classificada como uma *Organização Empreendedora* que, como visto no capítulo 1, é caracterizada pela administração centralizada, com frequência aparecendo os líderes intuitivos, sem a presença de pessoas de staff.

Segundo relatório do SEBRAE, a estrutura de poder centrada na figura do proprietário do negócio leva à situação de sobrecarga, como mostra o trecho abaixo, extraído do relatório “Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas de Serviços no Brasil”:

“Como seu quadro de pessoal é reduzido, ele [proprietário do negócio] concentra praticamente todas as atividades decisórias, além de executar diretamente muitas tarefas, sendo sobrecarregado em seu dia a dia, não lhe sobrando tempo para planejar ou, mesmo, formular estratégias para seu negócio”.

O primeiro aspecto a ser abordado nesse trabalho é justamente a caracterização do empreendedor, sua personalidade e sua importância na empresa.

Embora haja extensa bibliografia sobre a pequena empresa, pouca ênfase tem sido dada a personalidade do empreendedor, aquele que estabelece negócios a partir de uma idéia, buscando fontes de financiamento ou sócios.

Segundo Barrow<sup>1</sup>, o empreendedor é alguém que reconhece uma oportunidade, busca financiamento e outros recursos necessários para explorar essa oportunidade, e assume os riscos inerentes a execução de seus planos. O espírito empreendedor pode ser visto mais como uma característica de comportamento do que um traço de personalidade, sendo difícil descrevê-lo.

Segundo o autor, algumas características são pertinentes aos donos de pequenos negócios:

### ***Total comprometimento com o trabalho***

Os fundadores de uma pequena empresa tem uma fé profunda em suas idéias. Em artigo publicado em Exame, em 25.10.95, sob o título "Esses pobres homens ricos", com uma análise dos empreendedores do setor de informática, essa característica apresenta-se marcante em todos aqueles que fizeram fortunas a partir de 1975, ano em que começou a surgir a microinformática. Não raro, despendem mais de 18 horas diárias em seu trabalho.

---

<sup>1</sup> Barrow, Colin, *The Essence of Small Business*, 1993, Prentice Hall

***Aceitação da incerteza***

Nas grandes empresas, os gerentes podem procurar minimizar os riscos das tomadas de decisões delegando atividades e buscando a maior quantidade de informações possíveis. Há o sentimento de que o trabalho sem todos os fatos colocados não é desejado e muito arriscado.

Por outro lado, os empreendedores de pequenos negócios internalizam que o tempo é fundamental e que a demora pode permitir que outras pessoas sejam capazes de vislumbrar, ou executar, suas idéias. Assim, aceitam com maior facilidade o desafio da tomada de decisões a partir de uns poucos elementos.

***Boa saúde***

O empreendedor deve estar preparado para substituir qualquer empregado que venha a faltar, e dispende todos os seus dias no negócio. Assim, é impensável para ele as férias, viagens, etc.

Como visto no capítulo 2, tabela 13, a principal causa para o encerramento dos negócios é a falta de saúde para “tocar” o negócio.

***Auto-disciplina***

Uma das maiores dificuldades do empreendedor é distinguir entre caixa e lucro. Assim, é relativamente comum a aquisição de bens que dêem status assim que a empresa começa a ter um bom fluxo de caixa, independente de haver lucro. O

empresário de um pequeno negócio deve ter em mente que seu ciclo de vida pessoal é largamente influenciado pelo ciclo de vida da própria empresa.

No capítulo 2, quando é abordada a “Micro e Pequena Empresa”, são listadas as onze razões básicas para o encerramento dos negócios, e duas delas referem-se a administração financeira, seja através da confusão entre caixa com lucro, seja pelo não gerenciamento de contas.

Já foi afirmado que a pequena empresa apresenta uma estrutura organizacional empreendedora, com um líder intuitivo.

Mas, o que é intuição?

A palavra intuição é originária de *intuitus*, que significa ver, “consiste num único ato do espírito, que, de uma só vez, capta por inteiro e completamente o objeto”<sup>1</sup>.

“A intuição é uma compreensão global e instantânea de uma verdade, de um objeto, de um fato. Nela, de uma só vez, a razão capta todas as relações que constituem a realidade e a verdade da coisa intuída. É um ato intelectual de discernimento e compreensão...”<sup>2</sup>

A intuição pode ser de dois tipos: intuição sensível ou empírica e intuição racional, ou intelectual.

A intuição empírica (do grego, *empeiria*: experiência sensorial) é psicológica, referindo-se aos estados do sujeito enquanto um ser corporal e psíquico individual - sensações, lembranças, imagens, sentimentos, desejos, percepções são

---

<sup>1</sup> Chauí, Marilena, *Convite à Filosofia*, Editora Ática, 1995, pp. 63

<sup>2</sup> idem

exclusivamente pessoais, isto é, não podem ser justificadas, explicadas, pois provêm de experiências e sentimentos vividos.

A intuição intelectual é universal, o conhecimento direto dos princípios da razão, das relações necessárias entre o ser e as coisas.

Em síntese, a intuição intelectual capta a essência do objeto (o que ele é) e a intuição emotiva ou valorativa capta essa essência pelo que o objeto vale.

A psicologia usa o termo *insight* (olhar para dentro), para referir-se ao momento da compreensão total, direta e imediata de alguma coisa, ou o momento em que se percebe um caminho para a solução de um problema científico, filosófico ou vital.

Mário Bunge, em seu livro *Intuition and Science*, descreveu os diversos usos da palavra intuição: como percepção (identificações rápidas, entendimento claro, habilidade de interpretação); como imaginação (habilidade de representação, habilidade em formar metáforas, imaginação criativa); como razão (inferência catalisadora, poder de síntese, senso comum); e como avaliação (bom julgamento, discernimento ou insight).

A grande contradição existente para muitos autores, em diferentes especialidades, é se a intuição existe como um processo distinto de pensamento, diferente da análise racional.

Simon<sup>1</sup>, prêmio Nobel de Economia em 1978, afirma que há apenas uma forma de pensamento humano, superior, que pode abarcar todos os outros: a razão. Portanto, a ponte entre análise e razão pode ser criada através de programas de computador.

Para Simon, "O homem é o espelho do universo em que ele vive" e, em um paper intitulado *"Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion"*, onde discute a habilidade dos grandes mestres de xadrez, afirma que:

"...o expert reconhece padrões familiares, reconhece velhos amigos", e que o segredo da intuição dos mestres é o "aprendizado prévio que é armazenado, os padrões e as informações associados a eles" e "o gerente experiente também tem em sua memória uma grande quantidade de conhecimento, ganho através do treino e experiência e colocado em termos de pedaços reconhecíveis e informações associadas".

Então, a essência da intuição é a organização de conhecimento para rápida identificação, e o seu segredo é que o conhecimento pode ser quebrado em partes menores para fins de análise, isto é, "a intuição não é um processo que acontece independentemente da análise".

Segundo Mintzberg, os generalistas absorvem conhecimento como um todo, os especialistas tendem a decompor o que deve ser aprendido (assimilado), mas os grandes profissionais tendem a fazer ambos, isto é, uma composição de análise e síntese.

Segundo Andrews<sup>2</sup>, o trabalho gerencial é um "caos calculado" e "desordem controlada", sendo freqüentemente mais holístico e relacional do que linear,

---

<sup>1</sup> Simon, H. A., *The Shape of Automation: for Men and Manegement*, New York, Harper & Row, 1965 e *New Science of Management Decision*, nglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977

<sup>2</sup> Citado por Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, 1994

seqüencial e ordenado, razão pela qual os gerentes preferem muitas vezes a comunicação informal (verbal), podendo avaliar uma série de outras percepções.

Ora, não será a percepção da realidade que o circunda vital para o empresário que deseja sobreviver em seu negócio?

A compreensão global não seria a somatória de experiências vividas (intuição empírica), o *insight* que leva a descoberta de novos caminhos, produtos, soluções administrativas, etc.?

O trabalho de criação de estratégias é dinâmico, irregular, descontínuo, com processos interativos com ênfase no aprendizado e síntese, compelindo ao uso da intuição.

O pequeno empresário, na ausência de recursos para formar cenários, delinear alternativas, deve basear-se em sua intuição, não com a conotação de um “tiro a esmo”, mas assumindo que muitas vezes está apenas totalizando experiências, fracassos, sucessos, na formulação de estratégias.

Um empreendedor de sucesso deve tornar-se:

- um pensador preciso
- versado em seu campo de ação
- focado em algum nicho de mercado
- organizado
- um bom planejador
- um bom ouvinte, especialmente das tendências de mercado



- visionário em seu pensamento
- engenhoso
- um calculado tomador de riscos

Especialmente numa indústria que se configura como a terceira maior do mundo, e de mais veloz modificações de contexto e tecnologias.

---

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS DE SOFTWARE

---

Michael E. Porter, em seu livro "Estratégia Competitiva", descreve a indústria emergente como aquela recentemente formada, ou reformada, criada por inovação tecnológica, surgimento de novas necessidades dos consumidores, citando como exemplo as indústrias de computadores pessoais, o processamento da linguagem, etc.

Não se pode dissociar a indústria de manufatura de computadores pessoais e a de serviços de informática em geral, sendo válida a mesma classificação, isto é, de emergente.

Ainda no mesmo livro, Porter declara que "a característica essencial de uma indústria emergente, do ponto de vista da formulação de estratégia, é que não existem regras nesse jogo", fazendo uma análise dos problemas competitivos que essa indústria sofre.

Por outro lado, Igor Ansoff<sup>1</sup> notou que "são necessárias regras adicionais se a empresa quiser ter um crescimento ordenado e lucrativo".

Essas afirmações aparentemente tornam o planejamento estratégico desse setor ainda mais nebuloso, o que obriga a uma maior clareza na definição das variáveis a serem consideradas no planejamento.

---

<sup>1</sup> Ansoff, Igor, *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965, p. 103

Planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro considerando as limitações, pontos fortes e fracos de uma organização, bem como as alterações do macro ambiente, sobre o ponto de vista econômico, político, tecnológico, social, ecológico, legal, geográfico e, principalmente, competitivo.

A indústria de software no Brasil possui características bastante peculiares, quando confrontada com a indústria de informática em geral (hardware, *birô* de serviços, Redes de Valor Agregado, etc.):

- baixas barreiras de entrada
- exigência de mão de obra mais capacitada, e mais dificilmente encontrada pelas condições de ensino no país
- baixo investimento inicial (não é necessária a aquisição de equipamentos caros)
- indefinição política quanto ao direito autoral e as penalidades em infringi-lo. Por outro lado, um funcionário pode sair de uma empresa e levar toda a tecnologia para uma concorrente, e a alteração de algumas linhas de programa descaracteriza a pirataria ou a cópia. Não há como impedir, ou dificultar, tal ação
- falta de política federal de incentivo a pequena indústria de software, que não pode dar como garantia de financiamento seu patrimônio
- incentivos localizados em algumas cidades para programas de desenvolvimento de indústrias de produção de software, tais como Campinas, Florianópolis, São Carlos.
- concorrência de empresas com profissionais liberais, ou mesmo pessoas sem formação, que vendem softwares, ou prestam serviços, a preços muito mais baixos, provocando uma concorrência que pode ser comparada com o “dumping” sofrido pelas indústrias de bens tangíveis

- rápida obsolescência do produto ou serviço oferecido, o que exige uma dinamicidade muito grande
- dificuldade de colocação de um produto nacional, quando concorrente de um estrangeiro. Aliado a isto, é exigido alto volume de vendas para justificar-se a comercialização
- falta de preparo do consumidor, tanto industrial quanto pessoal, na decisão de compra, sendo necessário uma orientação prévia, formando-o e informando-o sobre o produto e sua necessidade
- retração do consumidor a qualquer turbulência econômica, pois a informática é considerada despesa nas empresas, e não investimento, sendo postergada a aquisição de produtos e serviços, ou mesmo cortadas verbas
- o despreparo do consumidor permite que empresas de renome e tradição em outros segmentos entrem em nichos específicos de mercado, mesmo sem capacitação específica, e abarquem contratos que poderiam ser oferecidos a outras empresas de pequeno porte, mas sem uma imagem consolidada
- alto nível de exigência do governo nas concorrências públicas, inviabilizando a entrada de pequenas empresas nas licitações, sendo possível apenas por intermédio de maiores, chamadas “brokers” ou “integradoras”
- desconfiança do mercado, por mal atendimento prestado por empresas não idôneas, que oferecem serviços para os quais não estão capacitadas
- dificuldade em definir os diferentes perfis de profissionais, conforme os diferentes produtos que devam ser desenvolvidos. Assim, o desenvolvedor de software de comunicação de dados tem um perfil completamente distinto de um analista que necessita entrevistar usuários para desenvolver um sistema contábil, por exemplo
- falta de uma metodologia clara e difundida que permita avaliar produtividade e qualidade do trabalho. Sob qualidade e produtividade de software muito se tem

escrito, mas não há nenhuma conclusão definitiva, ou mesmo sinalização de algum critério que possa ser considerado padrão pelo mercado

- custo elevado de ferramentas e insumos que aumentem a produtividade e qualidade do trabalho (ferramentas “case”), além da diversidade de produtos com essa finalidade oferecidos pelo mercado
- multiplicidade de nichos a serem abordados, pois o espectro do software é tão extenso quanto a imaginação e criatividade
- indefinição quanto à tendências de mercado e de tecnologias

Portanto, o desafio do empresário da pequena empresa de software é imenso, e não se pode dizer que uma empresa vencedora hoje pode ser vista da mesma forma daqui a três anos, se não contar com constante evolução e criatividade.

## **CAPÍTULO 4**

# **METODOLOGIA PARA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

---

## COMO FORMULAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

A elaboração do planejamento estratégico requer algum tempo e serenidade para ser desenvolvido. Não se pode desejar que com pouco esforço se desenvolva um plano perfeito, ou próximo da perfeição, nem que se acerte integralmente o previsto, devendo-se sempre ter em mente a flexibilidade do planejamento, e a possibilidade de alterá-lo caso as condições previstas não estejam sendo atendidas.

Segundo o Modelo da Escola de Desenho Estratégico e o Modelo de Steiner, vistos no capítulo 1, o planejamento estratégico implica em um monitoramento do macroambiente externo e adequação das estruturas e recursos internos da empresa para identificar novas oportunidades e enfrentar as ameaças surgidas no macroambiente.

A esses dois componentes que constam do planejamento Foote e Abbel acrescentam uma clara definição do negócio como imprescindível para uma maior participação de mercado, independente do setor abordado.

Portanto, para a elaboração de um planejamento estratégico coerente e fundamentado três componentes devem ser considerados:

- . Definição do Negócio;
- . Análise do Ambiente Externo;
- . Análise do Ambiente Interno (Perfil da Empresa).

O estudo desses três componentes far-se-á através de um check list, onde todos os passos são detalhados. Assim, temos:

### ***Definição do Negócio***

A definição do negócio é determinada com os passos 1 e 2 do presente trabalho, isto é:

- passo 1: definindo o negócio:
- passo 2: definindo a missão, os valores nucleares e os objetivos da empresa.

### ***Análise do Ambiente Externo***

A análise do ambiente externo inicia-se com o prognóstico de um ou mais cenários, continuando com a percepção de oportunidades e ameaças externas, a segmentação de mercado e consumidores, a compreensão da indústria e da concorrência. Os passos que permitem delinear esse contexto são:

- Passo 5: Analizando Forças e Fraquezas....
- Passo 6: Entendendo seu Negócio (segmentação de consumidores)
- Passo 7: Entendendo seus Consumidores (perfil do consumidor)
- Passo 9: Entendendo sua Indústria
- Passo 10: Entendendo seus Concorrentes



### ***Análise do Ambiente Interno***

Como última etapa para a formulação do planejamento estratégico deve-se olhar para a empresa, em sua estrutura organizacional, os produtos e serviços ofertados, seus recursos e objetivos. Os passos propostos para o cumprimento desta fase são:

- Passo 5: Analisando Forças, Fraquezas....
- Passo 6: Entendendo seu Negócio, Produtos e Serviços
- Passo 8: Redefinindo seu Negócio

A partir da análise acima a empresa tem uma visão que lhe permite formular suas estratégias internas e externas (passos 11 e 12), que lhe permitirão atingir os objetivos propostos.

A maior dificuldade do planejamento está em sua implantação, razão do fracasso de muito trabalho, tornando, muitas vezes, o empresário cético quanto a sua eficácia.

Para evitar percalços, é sugerida uma maneira de implementar o planejamento, avaliando as principais razões que levam ao fracasso, e sugerindo formas de evitá-lo. Este aspecto é detalhadamente visto no Passo 13 deste trabalho.

A importância de um check list para simplificar o processo de formulação estratégica é prover uma metodologia que permita correlacionar todas as variáveis envolvidas de forma clara e direta, sem que, por desconhecimento, esquecimento ou negligência, algumas sejam desconsideradas.

Para o empreendedor de pequenos negócios, onde há uma sobrecarga maior de atividades, e os recursos são escassos, o check list permite que aborde sistematicamente áreas que não são de seu total domínio.

A principal vantagem é prover um mecanismo que, com o passar do tempo, seja incorporado a toda a companhia, permitindo que as questões aqui colocadas sejam internalizadas, e um esforço menor é dispendido a cada vez que o planejamento é reavaliado.

## PASSO 1

# DEFININDO O NEGÓCIO

A definição do negócio mais freqüentemente usada é baseada em Abell<sup>1</sup>, utilizando as áreas de atividade e não os recursos funcionais da empresa.

Abell sugere que um negócio seja definido a partir de três variáveis, em termos de:

1. Abrangência das atividades;
2. Diferenciação dos produtos da empresa, para atender a diferentes segmentos de mercado;
3. Diferenciação dos produtos da empresa em relação aos produtos de seus concorrentes.

A abrangência e a diferenciação podem ser consideradas em três dimensões, em termos de:

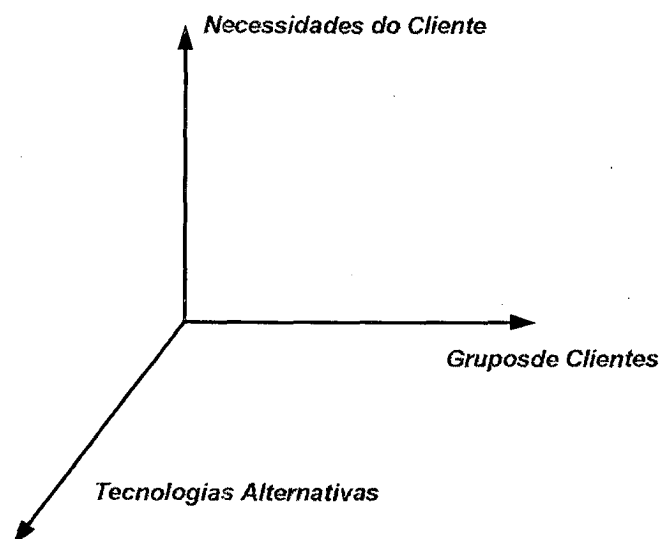
- . grupos de clientes atendidos;
- . funções executadas para os clientes;
- . tecnologias utilizadas;

---

<sup>1</sup> Abell, Derek F., *Definição do Negócio - Ponto de Parada do Planejamento Estratégico*, 1990, Editora Atlas

ao invés de utilizar-se apenas das variáveis bidimensionais de produtos e mercados, pois o produto é o resultado de tais opções, não uma decisão independente que resulta em tais opções.

**Figura 23 - As Dimensões para Definição dos Negócios**



Ansoff compartilha dessa idéia ao afirmar que "uma missão é uma necessidade existente que pode ser satisfeita por uma gama de produtos; um cliente é um comprador efetivo do produto".

## **Grupos de Clientes Atendidos**

Os grupos de clientes atendidos são classificados conforme sua identidade, sendo utilizados normalmente as características geográficas, aspectos demográficos, características de personalidade do consumidor final ou setor de atividade e porte da empresa cliente.

O importante é salientar a maior dificuldade do consumidor na aquisição de serviços que de bens tangíveis. Isso se deve a maior intangibilidade e a não padronização dos serviços.

É imprescindível a determinação dos grupos de clientes que se deseja atender, bem como seu comportamento, para o estabelecimento da definição do negócio.

É importante determinar nesse grupo de clientes:

- . propósito do uso do serviço;
- . quem toma a decisão;
- . o tempo de uso do produto ou serviço;
- . se o produto é utilizado isoladamente ou por um grupo de usuários;
- . a composição do grupo que demanda o produto/serviço.

Os consumidores normalmente fazem suas escolhas entre diferentes ofertas de serviços percebendo as diferenças entre elas.

No setor de informática essa questão se torna ainda mais complexa pela amplitude de clientes que podem ser atendidos por seus produtos/serviços.

Os potenciais clientes de serviços de informática podem ser classificados em consumidor final "pessoa física" (profissional liberal, estudantes e outros que adquirem tais produtos), "pessoa jurídica" que serve-se de tais produtos apenas para agilizar seus negócios internamente e racionalizar seus processos, e o consumidor

intermediário que utiliza-se da informática para aumentar sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes, ou por solicitação de seus clientes.

## **Funções de Clientes**

"As funções devem ser separadas conceitualmente da maneira pela qual elas são realizadas ("tecnologia") e dos atributos ou benefícios que o cliente possa perceber como importantes critérios de escolha".

As funções podem ser complementares quando a execução de uma implica na realização de outra. No setor de informática é bastante usual essa complementaridade, pois a comercialização de um serviço implica no fornecimento de outros, sendo comum a necessidade de treinamento, por exemplo.

Essa complementaridade faz com que muitas vezes as empresas de informática ampliem o escopo de definição de seus negócios, incorporando novas funções.

As funções podem ser similares quando o desempenho de uma função é muito semelhante ao de outra.

No setor em estudo é muito comum a incorporação de novas funções ao negócio da empresa quando essa deve prestar serviços similares para o atendimento ao cliente.

Há ainda as funções não relacionadas entre si, quando o cliente tem muitas necessidades a serem satisfeitas, não podendo atendê-las uma única empresa.

Na informática, as diferentes "funções dos clientes" tem propiciado o surgimento de diversas empresas para atendê-las, como por exemplo, automação industrial, predial, de escritórios, comercial, produtos de lazer, etc.

## **Tecnologias Alternativas**

" A força mais dramática a definir o destino do homem é a sua tecnologia"  
(Kotler).

A principal característica da tecnologia é o seu dinamismo.

Tecnologias alternativas são as diferentes formas de execução de dada função para um cliente. Dessa forma, a tecnologia é um tipo de solução para o problema do cliente.

O que se observa é que no setor de informática a tecnologia é fator relevante na definição do negócio, tanto pela amplitude de tecnologias existentes quanto pela alta velocidade de transformação, sendo difícil acompanhar as tendências tecnológicas.

Assim, se uma empresa estabelecer seu negócio a partir da tecnologia corre o risco de ver-se rapidamente com necessidade de redefinição de seu negócio.

Um cuidado adicional que deve se tomado, especialmente nesse setor, é não perder o foco, que é em última instância o cliente, deslumbrando-se com a tecnologia, visto ser ela um instrumento para a realização do negócio.

Uma forma de relacionar a abrangência e a diferenciação é através de uma estratégia de marketing.

Existem três alternativas para se definir um negócio:

. *Estratégia Concentrada ou Localizada*: quando os recursos da empresa são demasiadamente limitados, devendo ser focado em determinado grupo de clientes, ou funções de clientes, ou ainda num determinado segmento tecnológico;

. *Estratégia Diferenciada*: quando os concorrentes estão recorrendo a estratégias segmentadas para se posicionarem no mercado. O aspecto mais importante quando adotada essa estratégia é a determinação dos segmentos a serem atendidos, e da clareza com que esta diferenciação é apresentada ao mercado.

. *Estratégia Indiferenciada ou Não-Diferenciada*: usada quando há grande homogeneidade de produto e de mercado.

Do acima exposto, quanto a clientes, funções e tecnologias, bem como fatores relacionados ao macroambiente, fica claro que as empresas de software, especialmente as de pequeno porte, não podem aplicar uma estratégia indiferenciada.



Para a definição estratégica do negócio, três perguntas devem ser satisfeitas:

- Qual o nosso negócio?
- Qual será o nosso negócio (se nenhum esforço de mudança for feito)?
- Qual deveria ser o nosso negócio?

O aspecto mercadológico é de suma importância na definição do negócio, bem demonstrado pelo texto abaixo:

“ Não me ofereça coisas.

Não me ofereça roupas. Ofereça-me uma aparência bonita e atraente.

Não me ofereça sapatos. Ofereça-me comodidade para meus pés e o prazer de caminhar.

Não me ofereça casa. Ofereça-me segurança, comodidade e um lugar que prime pela limpeza e felicidade.

Não me ofereça livros. Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.

Não me ofereça discos. Ofereça-me lazer e a sonoridade da música.

Não me ofereça ferramentas. Ofereça-me o benefício e o prazer de fazer coisas bonitas.

Não me ofereça móveis. Ofereça-me conforto e tranquilidade de um ambiente aconchegante.

Não me ofereça coisas. Ofereça-me idéias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios. Por favor, não me ofereça coisas”.

(Autor Anônimo)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vasconcelos Filho, Paulo de, *Planejamento Estratégico para a Retomada do Desenvolvimento*, Livros Técnicos e Científicos, 1985, p. 39

**FOLHA DE TRABALHO 1 - DEFININDO O NEGÓCIO**

O negócio de minha empresa é:

---

---

---

---

## PASSO 2

# DEFININDO A MISSÃO

"Não há vento favorável para aquele que não sabe onde ir"  
Sêneca

A missão da empresa é a expressão da companhia. As principais razões para o estabelecimento da missão são:

- promover a clareza de propósitos por toda a companhia
- fundamentar as decisões da companhia
- comprometer toda a companhia com seus objetivos

A missão deve ser suficientemente focada para dar direção e guiar a empresa. Esta concentração de objetivos é a chave para a empresa diferenciar-se no mercado para seus clientes e de seus concorrentes. Nada mata tão rápido uma empresa do que tentar fazer tudo ao mesmo tempo.

Por outro lado, a missão deve ser ampla o bastante para permitir o crescimento da empresa e a realização de todo o seu potencial.

Enfim, a principal vantagem do estabelecimento da missão da empresa é envolver todas as pessoas, o próprio empresário, os executivos, empregados, consumidores, fornecedores..., e formar uma equipe.

As principais questões a serem colocadas no estabelecimento da missão da empresa são:

- quais as necessidades do mercado / consumidor a serem atendidas?
- com quais produtos / serviços poderemos atendê-las?
- quais as tecnologias a serem empregadas?
- quais são nossas capacidades, habilidades, conhecimento (expertise) e recursos?
- quais oportunidades de mercado há para nossos produtos e quais as ameaças que sofremos de nossos competidores?
- o que queremos atingir agora e no futuro (metas)?
- quais os valores, crenças, aspirações e filosofias devemos praticar?
- como a empresa é percebida pelo mercado (imagem)?
- quais são as atitudes da empresa em relação aos seus empregados?

Segundo o Modelo de Processo de Planejamento Estratégico da Escola de Desenho Estratégico (capítulo 1), as empresas deveriam buscar sua “core competence”, que a diferencia no mercado. Logo, o passo seguinte é a determinação dos valores nucleares que representam o foco da empresa. Os valores da empresa podem ser:

- focados no consumidor
- baseados na integridade
- "corporate citizen"
- baseados na qualidade do serviço
- orientados a pessoas (assegurar o futuro dos empregados)
- orientados à ação (encorajar o desenvolvimento e ampliação de idéias)

A essência do negócio é determinar os produtos e serviços oferecidos, a tecnologia utilizada, e o perfil dos consumidores.

A seguir, deve-se estabelecer objetivos a serem atingidos, focados na missão e valores nucleares da empresa.

Os objetivos podem ser qualitativos ou quantitativos, desde que simples, para estarem “na mente” de toda a empresa.

Os objetivos quantitativos podem refletir não apenas as finanças da empresa, mas também seus valores nucleares.

Os objetivos, bem como os orçamentos, permitem o *controle de performance*, pois não dizem respeito a ações específicas, mas controla a performance global da empresa (capítulo 1).

Em resumo, uma boa definição de missão deveria:

- definir o propósito da organização
- identificar serviços e mercados relevantes
- permitir a revisão das estratégias correntes e futuras da organização
- diferenciar a organização de outras em seu setor
- criar um equilíbrio entre visão mais focada e amplitude de idéias
- ser específico o bastante para ter impacto no comportamento da organização
- ser realista, atingível e flexível
- focar mais nas necessidades de seus consumidores e na maneira de satisfazê-los do que nas características dos serviços em si
- refletir as competências intrínsecas (“core competences”) da organização

- permitir mais proximidade dos objetivos corporativos, tal que o sucesso em atingir a missão possa ser avaliado
- ser claramente formulado e amplamente comunicado por toda a organização

Enfim, a Missão deve ser *realista, atingível e suscinta*, estabelecendo uma *vantagem competitiva sustentável*. Por fim

“As empresas morrem de indigestão mais do que de fome”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Packard, David, *The HP Way*, Editora Campus, 1995

FOLHA DE TRABALHO 2 - ESTABELECENDO A MISSÃO

A missão da empresa é:

- produzir equipamentos de qualidade que atendam aos mais altos padrões de qualidade
- tratar cada cliente com prioridade máxima, devendo o relacionamento ser profissional e amigável
- promover o crescimento da empresa de forma controlada e lucrativa

FOLHA DE TRABALHO 3 - Estabelecendo os Valores Nucleares da Companhia

Os valores nucleares da minha empresa são:

Valor Nuclear	Pontuação *
- Inovação	9
- Criatividade	8
- Ênfase no conhecimento e expertise	5
- Ênfase no atendimento à necessidade do cliente	2
- Honestidade / Integridade	7
- Dualidade	3
- Entusiasmo pelo trabalho	4
- Foco no consumidor	1
- Facilitar as negociações dos clientes com a empresa	6
- Autonomia dos funcionários para tomada de decisões	10

\* 1 = Mais importante , 10 = Menos importante

FOLHA DE TRABALHO 4 - Estabelecendo Objetivos para a Companhia

Os objetivos de minha empresa são:

Objetivos Quantitativos	Prazo
Crescimento contínuo de 30% ao ano	Anual
Aumento do número de clientes em 10% ao ano	Anual
Aumento da lucratividade em 10%	Anual

**Objetivos Qualitativos**

*Assegurar a qualidade de cada trabalho executado*

*Manter a equipe motivada*

*Promover a participação nos lucros*

*Enfatizar a ética nos negócios*

**Prazo**

*Em curso*

*Em curso*

*Anual*

*Em curso*



### PASSO 3

## DESENVOLVENDO CENÁRIOS

A análise do ambiente é fundamental para a empresa posicionar-se em relação a si mesma e aos seus concorrentes, bem como entender o contexto em que atua.

O primeiro instrumento a ser considerado é a geração de cenários, oferecendo uma visão de futuro e as perspectivas de ação. A dinamicidade da indústria de software, aliada a características já descritas, sugerem que os cenários são particularmente difíceis de serem estabelecidos. Por outro lado, determiná-los é vital, pois serão nos possíveis cenários modelados que todas as empresas irão competir, constituindo-se numa "arena".

A primeira dificuldade que se observa é na escolha das fontes e na fidedignidade dos dados obtidos. Por outro lado, o Brasil não possui institutos de pesquisa equipados para analisar diversos aspectos da economia, e levantar estatísticas sobre diversos segmentos da economia, aliada a desconfiança do empresário nacional em fornecer dados de sua empresa, com receio de munir seus adversários com subsídios para determinação de ações competitivas<sup>1</sup>.

Usando-se os procedimentos indicados pela Metodologia de Geração de Cenários da Abt Associates Inc. (capítulo 1) acredito que os principais variáveis a serem avaliadas pelo setor são:

---

<sup>1</sup> Nota: Em artigo publicado na Revista Exame, 25.10.95, sob o título *Aos credores: retornei*, mostrando a dificuldade de um poderoso grupo pernambucano, com patrimônio superior a 1 bilhão de dólares, um banqueiro afirma que "os dirigentes da empresa disseram que não têm o hábito de produzir balancetes mensais para que os números de seu negócio não corram o risco de serem conhecidos pela concorrência"

### ***1. Aspectos Econômicos***

- a) variação do PIB
- b) nível de investimento
- c) inflação
- d) juros
- e) estabilidade monetária
- f) distribuição de renda

### ***2. Aspectos Políticos***

- a) relações exteriores
- b) política creditícia

### ***3. Aspectos Sociais***

- a) estrutura de consumo em cada segmento sócio econômico
- b) estilo de vida de cada segmento, tendências
- c) condições de vida de cada segmento (moradia, lazer, trabalho)

### ***4. Aspectos Demográficos***

- a) distribuição etária da população brasileira
- b) densidade populacional

### ***5. Aspectos Culturais***

- a) nível de escolaridade
- b) características da orientação educacional: tendências

## **6. Aspectos Tecnológicos**

- a) capacidade para aquisição e desenvolvimento de tecnologia
- b) proteção de patentes
- c) ritmo das mudanças tecnológicas
- d) recursos para pesquisa e desenvolvimento
- e) transferência de tecnologia

## **7. Variáveis Legais**

- a) legislação tributária
- b) legislação trabalhista
- c) legislação comercial

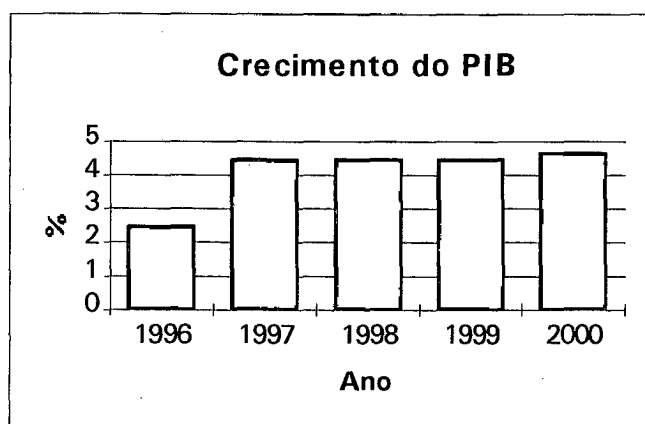
# **Aspectos Econômicos**

## ***Variação do PIB***

A projeção de crescimento do PIB para 1996 situa-se entre 2 a 2,5%, segundo o economista Rabello de Castro, do Rio de Janeiro, e 4%, segundo o diretor de Política Monetária do Banco Central, Francisco Lopes.

Este crescimento deve-se especialmente a promessas de várias empresas estrangeiras e nacionais em investir no país. Salientam-se o setor automobilístico e as privatizações, com a consequente injeção de recursos.

Para os próximos anos a previsão de especialistas é de crescimento do PIB, conforme figura abaixo:

**Figura 24 - Projeção de Crescimento do PIB até o ano 2000**

Fonte: Revista Veja - 7/02/96, pag, 31

### ***Nível de Investimento***

O Brasil, considerado um mercado emergente, atrai investimentos estrangeiros diretos e indiretos, em ações e títulos. As considerações a serem feitas são da necessidade do governo remodelar seu papel econômico, através do equilíbrio de suas contas, liberação de mercados e independência do banco central.

Segundo a mídia impressa, a expectativa de investimento direto para os próximos 5 anos gira em torno de 20 bilhões de dólares.

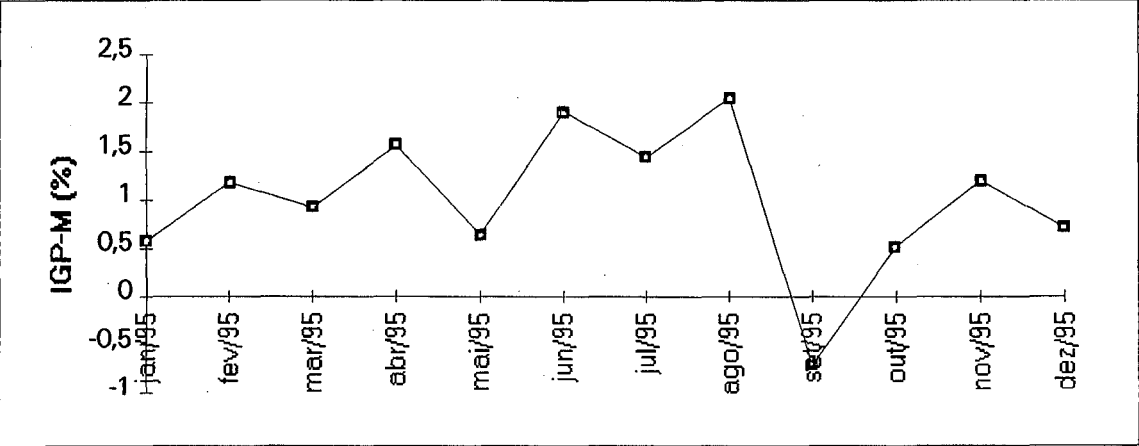
Os investimentos hoje correspondem a 17% do PIB, contra apenas 13% há apenas três anos.

**Inflação**

Após décadas de inflação crescente, atingindo patamares de 2.500% ao ano, o país viu, a partir de julho de 1994, uma queda acentuada da inflação, atingindo índices anualizados de 20%.

O gráfico abaixo mostra a evolução dos IGP-M da FGV, em 1995 - em %

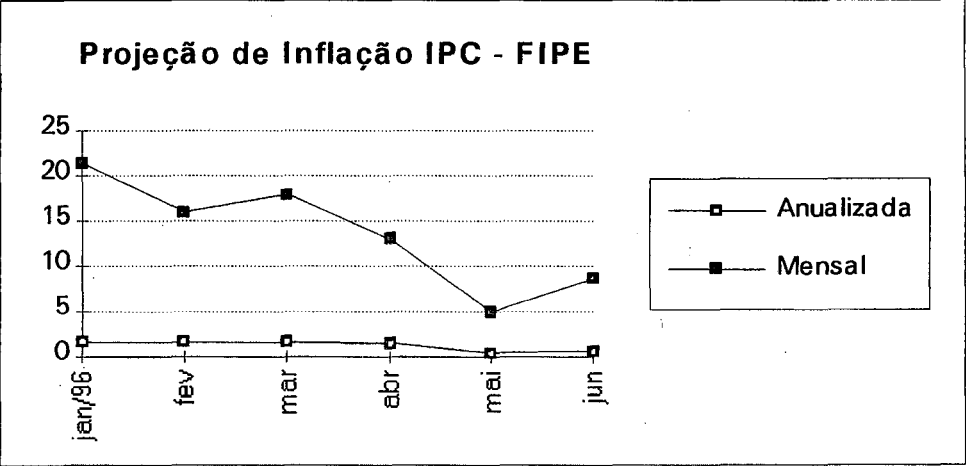
**Figura 25 - Evolução do IGP-M da FGV no ano de 1995, em %**



Fonte: Revista Exame - Edição Especial - 20/12/95

A estimativa do mercado é que a inflação feche o ano de 1996 na faixa de 10% a 15%.

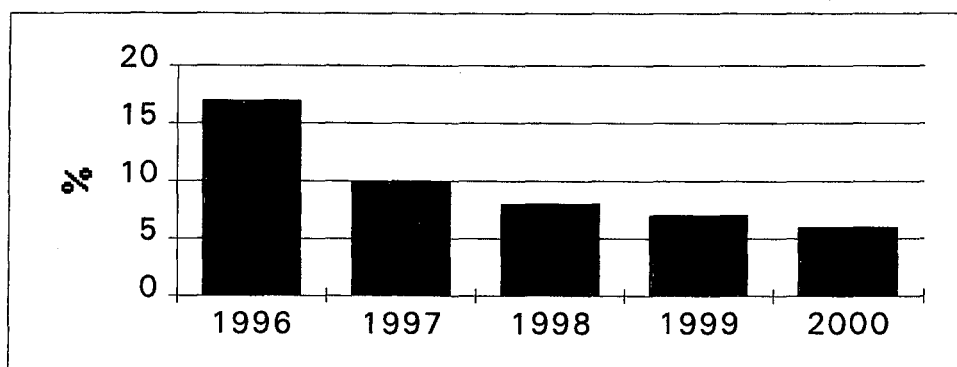
**Figura 26- Projeção de Inflação IPC-FIPE para o ano de 1996 - em %**



Fonte: Revista Exame - Edição Especial - 20/12/95

A projeção de inflação anual para os próximos anos é de queda, atingindo a níveis internacionais e colocando o país em condições econômicas do primeiro mundo.

**Figura 27- Projeção de Inflação até o ano 2000 - em %**



*Fonte: Revista Veja - 7/02/96, pag. 26*

### **Juros**

Para sustentar o Plano Real, um dos pilares tem sido a taxa de juros. Esta política tem sido usada pelo governo para deter o consumo e a inflação, atrair capital estrangeiro ( e protegê-lo de riscos) e aumentar as reservas.

O efeitos colaterais de tal política são a queda de consumo, do emprego, inadimplência, o desestímulo e inviabilidade do investimento produtivo e o aumento da dívida interna.

O país gastou R\$ 21 bilhões em 1995 com os juros da dívida, pois só em títulos nas mãos de grandes bancos o governo tem cerca de 100 bilhões de reais, ou 30% do PIB. A expectativa é de gastar R\$ 50 bilhões em 1996, se a taxa se mantiver nos mesmos patamares. O problema é que, no Brasil, se os investidores perceberem que a dívida está alta demais começa a haver o temor do calote, e passam a exigir juros

cada vez maiores para comprar os papéis do governo. Como consequência, a dívida pública tende a explodir em alta velocidade, elevando a inflação.

O Brasil tem uma das mais altas taxas de juros de todo o mundo, com juros reais (já descontada a inflação) de 30% ao ano.

A tabela abaixo mostra as taxas de juros praticadas por diversos países no mundo.

**Tabela 20 - Taxas de Juros no Mundo - em %**

<b>País</b>	<b>Taxas Reais ao ano - %</b>
México	0,7
Japão	1,4
Alemanha	2,4
EUA	3,1
Inglaterra	3,5
Canadá	3,9
França	4,7
Chile	4,7
Itália	5,0
Argentina	5,8
Brasil	29,2

Fonte: Revista Exame - dezembro / 1995

O problema destas taxas de juros escorchantes é que ninguém consegue sobreviver a elas. No mercado do hot money, por exemplo, as taxas alcançam entre 45% e 55% para pessoas físicas e 30% a 40% para pessoas jurídicas, segundo média estimada pela EFC Engenheiros Financeiros Consultores, de São Paulo.

O cenário que se esboça para o ano de 1996 é de queda de juros gradual e discreta, mês a mês, projetando juros reais de cerca de 15% ao ano. A justificativa para esta tendência é o crescimento da economia mundial (em torno de 2,5%, segundo algumas estimativas) e redução dos juros internacionais, favorecendo os investimentos em mercados emergentes e propiciando uma queda de juros no país.

Esta queda de juros deverá ser paulatina, pois caso contrário a inflação pode acontecer pela explosão de consumo, consequência do desequilíbrio entre oferta e procura por bens e serviços.

Segundo projeções do Departamento de Economia do Lloyds Bank, o ano de 1996 promete maior tranquilidade e menor crescimento, segundo tabela abaixo.

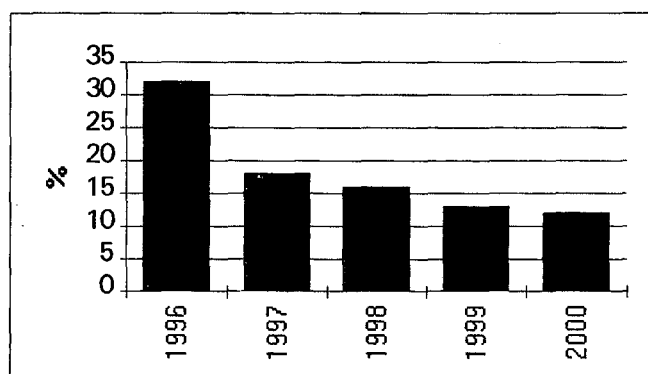
**Tabela 21** - Projeções da Economia para o ano de 1996

	<b>1995</b>	<b>1996</b>
Inflação	24%	17%
Juros Reais	29,2%	15%
Câmbio	R\$ 0,985	R\$ 1,05
Exportações (em bilhões)	US\$ 46	US\$ 49
Importações (em bilhões)	US\$ 49	US\$ 49
Reservas (em bilhões)	US\$ 48	US\$ 48
Crescimento do PIB	4,5%	3%

Fonte: Revista Exame - VIP, dezembro / 1995

Embora haja grande dificuldade em projetar-se os juros até o final da década, a estabilização monetária, aliada à perspectiva de ajustes das contas públicas, levam a uma previsão de queda de juros.

**Figura 28** - Projeção da Taxa de Juros até o ano 2000



Fonte: Revista Veja, 07/02/96, pag. 28



### ***Estabilidade Monetária***

O otimismo decorrente da implantação do Plano Real provocou uma euforia na economia, que projetava, no primeiro trimestre de 1995, um crescimento de 12% ao ano.

O ideal, para desaquecer a economia, teria sido um ajuste fiscal baseado em significativo corte nas despesas públicas. Entretanto, tal procedimento dependia de reformas constitucionais que demandavam tempo. Assim, o caminho encontrado pelo governo foi o aperto monetário, pelo aumento dos recolhimentos compulsórios, restrições quantitativas ao crédito, criação de cunhas fiscais e manutenção de taxa de juros bastante elevada.

A política monetária conseguiu restabelecer o equilíbrio macroeconômico, pois:

- . as taxas de inflação caíram para menos de 1,5%, sem tendência de aceleração;
- . os saldos comerciais voltaram a ser positivos, projetando um déficit externo em conta corrente de cerca de 2% do PIB, financiável por investimentos diretos e capitais de médio e longo prazo;
- . o PIB cresceu 4,5% ao ano, em 1995.

Sem um ajuste fiscal, demorado devido a alterações constitucionais, a política de juros altos e as bandas cambiais móveis poderão continuar mantendo o balanço de pagamentos estável, mas as taxas de crescimento serão menores que em 1995.

O mais importante é que profundas alterações constitucionais vêm sendo votadas no Congresso, com o objetivo de consolidar a estabilidade monetária e implantar reformas estruturais.

### ***Distribuição de Renda***

A estabilidade que marcou o ano de 1995 trouxe uma mudança estrutural na sociedade brasileira: as famílias de baixa renda tiveram seu maior poder de compra na última década e meia. Em setembro, o rendimento médio real dos 10% mais pobres aumentara quase 30% em relação a janeiro.

Uma inflação de 47% ao mês come 32% do salário em apenas 30 dias. Uma alta de preços de 20% ao ano corrói 16,7% da renda em 12 meses. Calcula-se que esses índices retiravam das famílias mais pobres algo como 15 bilhões de dólares ao ano. Só isso já explicaria o ganho do poder de compra da maioria da população, que não tinha defesa contra a alta inflação. Como acréscimo ao poder de compra do trabalhador, o governo elevou o salário mínimo para mais de 100 dólares mensais.

A projeção de queda de inflação leva à crença de melhor distribuição de renda, especialmente com ganhos para as classes inferiores.

A classe média, que em tese pagou a maior parte da conta da estabilização, devido ao aumento de preço dos serviços, participou em parte dessa melhoria de vida, adquirindo mais carros importados ou nacionais. Pressionados pela mídia, os pais de classe média colocam o computador como primeiro item na lista de investimentos de longo prazo, pois em suas cabeças o computador é garantia social de emprego num

mercado de trabalho cada vez mais acirrado e exigente de conhecimentos de informática.

## **Aspectos Políticos**

### ***Relações Exteriores***

Com o novo governo iniciou-se uma fase de intensos contatos diplomáticos com outros países, sendo que o presidente encerra seu primeiro ano de mandato com visita a dezenove deles. A importância do fato reside em que a atuação do país no cenário internacional reflete o que vem acontecendo internamente.

Segundo o embaixador norte-americano Mervyn Levitsky “Não é complicado explicar porque o Brasil tem hoje uma política externa mais ativa. A política externa tem uma fonte na política doméstica. Com uma inflação controlada, o Brasil pode agora ser um verdadeiro parceiro para os Estados Unidos”.

A importância desse estreitamento de relações é a maior credibilidade do país e, conseqüentemente, a atração de capitais estrangeiros. Em 1977, quase 8% de todos os recursos que as multinacionais investiam vinham para o Brasil. Se considerados apenas os países emergentes esse recursos somavam 32,3%, mas hoje são apenas de 3,21%.

Em 1995, o país deve fechar o ano com 1,4% dos recursos gastos pelas multinacionais em todo o mundo (países ricos e pobres).

A maior exposição do país obriga-lo-á a lidar com potenciais conflitos de interesse em áreas distintas, tais como a de prestação de serviços, proteção de direitos intelectuais, etc.

### ***Política Creditícia***

A política de crédito tem sido utilizada como instrumento para contenção da inflação. Em 1995 houve um enxugamento de dinheiro, com retenção do compulsório sobre depósitos à vista. Consequentemente, o crédito tornou-se mais seletivo, e muitas empresas passaram por dificuldades para trabalhar seu capital de giro.

As expectativas para 1996 são de maior flexibilização do crédito, já iniciada no final de 1995, pois, segundo o ministro da economia, houve um certo exagero no uso desse instrumento, provocando um arrocho além do necessário.

### **Aspectos Sociais**

Um dos aspectos mais importantes a serem considerados é a estrutura econômica da sociedade. Segundo estudos recentes da economista Sônia Rocha, do IPEA, o número de brasileiros em estado de indigência é de 16,6 milhões, e não 32 milhões, como apregoado por diversas campanhas.

Por outro lado, embora muitos brasileiros sejam considerados desempregados, ou sub-empregados, está havendo um aumento da economia informal, sem registro em carteira e declaração de rendimentos.

### ***Estrutura de Consumo***

Segundo a revista Veja, em 06 de setembro de 1995, no artigo “Um mal moderno”, cerca de um terço das famílias brasileiras de classes A e B tem computador em casa.

A facilidade colocada por vários bancos, aliada a imagem de que é necessário conhecimentos de informática para a ascensão social e profissional, leva a crer no aumento do percentual de aquisição de equipamentos por todas as classes situadas no patamar superior de consumo da população.

### ***Estilo de Vida***

No início da década, surgiu nos Estados Unidos uma nova forma de viver, onde as pessoas passam a maior parte do tempo em “casulos”, isto é, suas casas, executando todas as tarefas, desde o trabalho, através da moderna tecnologia, até o lazer, adquirindo alimentos, fitas de vídeo, assistindo ao cinema via TV a cabo, realizando operações bancárias, fazendo compras de supermercado, etc. São os denominados “cocooners”.

No Brasil, já estão disponíveis quase todos esses serviços, e um número cada vez maior de famílias vivem “encasuladas”. A alta taxa de criminalidade das grandes cidades é um fator a mais, apontado por todas as famílias, para adotarem este estilo de vida.

O perfil destas famílias é de pais com profissões liberais, ou executivos, que já lidam com a informática no seu dia a dia, e fazem do lar uma extensão de seu escritório, no que concerne à tecnologia.

Um pool de pequenas empresas em São Paulo, que oferecem serviços via telefone, fax ou computador, teve suas vendas aumentadas a taxa de 15% ao mês, durante o ano de 1995, e dois grandes supermercados já oferecem um catálogo de seus produtos em CD-ROM.

O uso da Internet, que permite compras de e para qualquer lugar do mundo também tem influenciado o comportamento da classe média.

### ***Condições de Vida de cada segmento***

Uma das características mais marcantes desta década é o aumento da taxa de desemprego em todo o mundo, provocado pelo crescimento populacional e pela tecnologia.

No Brasil, em alguns casos, o desemprego industrial é reflexo da abertura econômica, pois é difícil manter empregados com altos encargos sociais, quando a importação é facilitada e as alíquotas são baixas.

Além da crescente onda de desemprego, há casos de regressão social. Estudo feito em São Paulo mostra que metade dos trabalhadores demitidos acaba conseguindo emprego na mesma profissão, mas em 90% dos casos com um salário menor.

O fenômeno que tem ocorrido é a terceirização dos serviços. Em alguns setores, os funcionários continuam trabalhando para seu antigo dono, mas sem direito a férias, décimo-terceiro salário, etc. Assim, a renda familiar decresce, embora o trabalho continue o mesmo.

A última pesquisa sobre desemprego feita pela Fundação Getúlio Vargas mostra uma tendência de aumento do desemprego devido à combinação de dois fatores: aprofundamento de programas de reestruturação nas empresas, destinados à aumentar a produtividade, e aumento das importações, seja de produtos acabados ou insumos. Como o crescimento do PIB em 1996 deve ser um pouco menor que de 1995, espera-se mais desemprego.

## **Aspectos Demográficos**

Apesar do Brasil ser eminentemente católico, e apesar do governo não ter implantado qualquer programa de controle de natalidade, a taxa de fertilidade do país caiu ano após ano, situando-se hoje em 2,1 filhos por casal.

Devido à queda na taxa de natalidade, o país vem envelhecendo, e a idade média do brasileiro passou de 18 para 23 anos. Como consequência tem-se mais produtividade, maiores níveis de renda e maiores gastos até 45 anos.

Com o envelhecimento da população vem o hábito de poupar para a velhice. Ao poupar, aumentamos nossas reservas e assim, nossa capacidade de financiar o crescimento econômico do país. Este fenômeno tem sido observado em Cingapura e China, e não há nada que nos impeça de extrapolar tal raciocínio para o Brasil.

## **Aspectos Culturais**

A maior dificuldade em trabalhar-se com tecnologia é a mão de obra qualificada. Muito se tem dito sobre o despreparo do trabalhador brasileiro para enfrentar as mudanças velozes que tem ocorrido no mercado de trabalho.

O governo estabeleceu um plano para alterar o perfil da educação no país, através de um redirecionamento de verbas para o ensino fundamental (de 50% para 60% de toda a verba da educação), e aumento do gasto médio por aluno, que passará a ser de 300 reais por ano, superando recomendação da CEPAL, a agência internacional de desenvolvimento para a América Latina.

Outro aspecto tratado neste plano é o aumento da qualificação do professor, através do uso da televisão e vídeos e com elevação do salário, que passará a ser de 300 reais.

O reflexo desse investimento será percebido através do aumento de renda e na melhoria da qualificação de mão de obra.

## **Aspectos Tecnológicos**

“O computador assusta porque é o primeiro invento humano sem função fixa - seu impacto depende do que se quer dele”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Artigo “A máquina e o homem”, Revista Especial Veja - Computador, pag. 6



A capacidade de transformação da informática em toda a sociedade não pode sequer ser avaliada no momento, pois enquanto o automóvel e petróleo, as duas maiores indústrias do mundo, já exauriram sua capacidade de transformação da sociedade, a informática está apenas dando seus primeiros passos.

Nessa amplitude de utilidades, perspectivas e possibilidades, muito se têm pesquisado e muito se tem sonhado quanto à capacidade do computador.

O ritmo das mudanças tecnológicas é tanto que não há registro na história de revolução tão acelerada. A capacidade de processamento dos chips aumentou 25.000 vezes de 1970 a 1995.

Entretanto, segundo alguns pesquisadores, a revolução do computador ainda está para chegar, quando eles se tornarão tão fáceis de operar que poderão ser comandados pela linguagem natural.

Com a evolução contínua dos chips prevê-se que as novas gerações dos chips possam incorporar cada vez mais código de programa. Nesse cenário, as empresas hegemônicas de software deverão procurar novas formas de trabalho, novas habilidades.

Outra tendência marcante é o uso da Internet. A tendência é a criação de padrões abertos, de livre acesso tanto para quem usa quanto para quem deseja desenvolver programas e sistemas. Essa forma de atuação já faz as empresas repensarem suas estratégias de produção de programas cada vez mais sofisticados e caros, obrigando a atualizações constantes de versão.

Assim, o usuário capturará na rede o programa que deseja a cada instante, usando-o e descartando-o em seguida.

Cenários mais radicais estão sendo desenhados por empresas, tal como a Sun Microsystems, que antevê um futuro na qual processadores de texto estarão disponíveis na rede para serem usados por qualquer computador, independentemente da tecnologia empregada, afetando o preço dos produtos oferecidos, e implantando a economia de mercado.

Uma outra tendência discutida por vários grandes fabricantes é o “computador concha”, sem qualquer software, acessando a Internet, com um custo em torno de 200 dólares. Seria o retorno do conceito de terminais, agora interligado a uma grande rede.

A aplicação de tal tecnologia passa pela melhoria das telecomunicações no país, e a facilidade de acesso à telefonia em qualquer região.

### ***Recursos para Pesquisa e Desenvolvimento***

Nos últimos anos, as empresas privadas tem aumentado seu investimento em pesquisa e desenvolvimento, passando de 300 milhões de dólares na década de 70 para 1 bilhão de dólares, e o montante final (iniciativa privada e empresas públicas) é de 3,8 bilhões de dólares, ou 0,7% do PIB, valor pequeno se comparado as grandes potências mundiais.

Entretanto, o governo tem dado incentivo à pesquisa, criando programas específicos, como o Softex 2000 e outros, que fomentam o investimento.

O maior investimento tem se dado no setor de hardware, com várias fábricas instalando-se no país para prover todo o mercado latino-americano, mas sem aplicação de recursos em pesquisa, apenas montando equipamentos.

A maior fonte de investimento é proveniente das empresas de informática que são obrigadas a investir 5% de seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento, sendo 3% internamente na empresa e 2%, no mínimo, em projetos governamentais e / ou convênios com entidades públicas ou privadas.

Sessenta empresas fazem parte de um dos centros de pesquisa privados do país, o CPDIA - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Informática e Automação, fundado pela NEC com objetivo de prover as necessidades internas da empresa, tendo faturado em 1995 cerca de R\$ 10 milhões.

Segundo dados da última pesquisa "Panorama" da Seplin (Secretaria de Política e Informática e Automação), do Ministério da Ciência e Tecnologia, do total de empregados pelas empresas de equipamentos, só 9% ocupavam atividades de pesquisa e desenvolvimento, e entre as empresas de programas o número não ultrapassou 16% do total de funcionários. Esse perfil tende a se manter devido ao fim da rejeição de mercado em informática.

## Variáveis Legais

A legislação brasileira é omissa, ou confusa, em relação a vários aspectos da comercialização de produtos de informática, especialmente software. Não é claro a carga tributária imposta a um programa, quanto ao pagamento de tributos municipais, estaduais e federais, sendo muito comum as empresas instalarem-se na periferia de São Paulo para fugir aos impostos municipais.

Quando da transferência de tecnologia, ou venda de consultoria, o envio de royalties é avaliado segundo o valor mensal. Assim, até U\$ 20.000 não há cobrança de imposto de renda, mas se o montante exceder esse valor, o imposto é cobrado integralmente.

Outro agravante é a formação de preços para as empresas Distribuidoras ou Representantes de outras do exterior. Dependendo da origem da empresa há a retenção do imposto de renda de 25%, ou a compensação, se houver acordos internacionais.

Por outro lado, a proposta de reforma tributária do governo aumenta a burocracia para muitas empresas, o que é um agravante para as pequenas, já penalizadas com a burocracia atual.

As principais alterações propostas pela Reforma Tributária são: impedimento de dedução de despesas não vinculadas ao processo produtivo ou à comercialização de serviços, fusão de IPI com ICMS, provocando uma reestruturação dos livros fiscais da empresa, obrigatoriedade de obtenção de um certificado do órgão arrecadador do país e oficialização do documento em algum consulado brasileiro para as empresas

que pagam imposto de renda no exterior e redução de alíquotas de imposto de renda.

Quanto a legislação trabalhista, os altos custos impostos pelo governo tem levado as empresas à terceirização, especialmente de informática.

Por outro lado, enquanto a indústria diminui o número de contratações, o setor de serviços tem aumentado.

O aumento do desemprego, causado por uma busca de produtividade, tem exigido dos trabalhadores postura mais flexível, diminuindo a reivindicação por aumentos salariais e reivindicando aumento de oferta de empregos.

Os sindicatos tem conseguido, mesmo sob controvérsia com o Ministério do Trabalho, negociar novas formas de relacionamento com as empresas, já tendo obtido a flexibilização da jornada de trabalho. A principal reivindicação é o estabelecimento de contratos por prazo determinado, sem o pagamento de alguns encargos trabalhistas, atendendo a picos de demanda de mercado.

O governo vem estudando a diminuição dos encargos trabalhistas das empresas, para diminuir o desemprego no país.

Por outro lado, o governo tem interferido na gestão das empresas pela obrigatoriedade do pagamento de participação nos lucros, deixando a cargo da companhia o valor a ser pago e a forma de cálculo do benefício, abrindo um flanco para a premiação da eficiência dos empregados

Uma dificuldade adicional que se coloca quando na definição de cenários para a indústria de informática, em especial o software, é que este (software) pode estar inserido em toda a economia, por ser considerado um instrumento. Assim, tem-se o exemplo da agropecuária, que pode estar usando programas para controle de safra, contabilidade da fazenda, etc. e ao mesmo tempo o software estar sendo usado pelo sistema educacional para melhorar o aprendizado, tornando-o mais agradável, através de “softwares educativos”.

Os temas devem ser abordados por todos os cenários serem desenhados. Uma sugestão dos mais relevantes é:

(a) Expansão Econômica - o país coloca maior ênfase no crescimento econômico, a produção aumenta (PIB) e há melhoria de renda

(b) Igualdade Social - melhor distribuição de renda, permitindo a população em geral a aquisição de equipamentos sofisticados, acesso ao telefone, etc., e facilidade de acesso ao ensino.

© Dominação Tecnológica - as grandes empresas estrangeiras de software colocam seus produtos a preços baixos, e as empresas locais não tem espaço para desenvolvimento, por falta de capital e pouco volume de vendas.

(d) Convulsão Econômica - provocada pela recessão, altas taxas de juros e dificuldade de obtenção de crédito.

O intervalo de tempo é relativamente curto para desenharem-se cenários, se observarmos os avanços tecnológicos. Há apenas 20 anos atrás não se ouvia falar em microinformática, e hoje ela já movimenta cerca de 200 bilhões de dólares por ano, em todo o mundo, tendo sido a indústria que mais evoluiu em toda a história do homem.

Sabemos que a credibilidade dos cenários propostos depende diretamente das bases de dados coletadas e a correlação entre elas. No Brasil há apenas três publicações relevantes que analisam o setor de informática, e mesmo assim com critérios distintos quanto a indústria em geral e o de software em particular: Revista Exame, Informática Exame e Gazeta Mercantil. Outros dados podem ser colhidos de jornais, revistas, publicações do IBGE, etc.

## PASSO 4

## *ANALISANDO...*

A análise é um passo fundamental para a elaboração de um planejamento estratégico.

A partir de algumas premissas, constroe-se a estratégia ou torna-a verdadeira. As premissas são:

- entender os consumidores e ter capacidade de satisfazê-los
- entender as forças da indústria e trabalhar com elas
- entender os competidores e destacar-se, para que os consumidores sintam a empresa como única.

Uma questão que se coloca é como montar uma estrutura que permita analisar todos os elementos, sem excluir nenhum. Uma das formas é pensar o planejamento como uma análise dos cinco W's:

- Who : quem planeja e toma decisões
- What : quais são as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades
- When: quando é a melhor época para movimentar-se
- Where: onde está o mercado
- Why : por que o planejamento é feito?

As respostas a essas questões oferece um guia para trilhar o caminho do planejamento.



Há uma técnica muito conhecida no planejamento denominada S.W.O.T.<sup>1</sup> (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), para delinear o ambiente em que a empresa está inserida, tanto externa quanto internamente.

Estabelecendo-se uma analogia com a técnica citada acima, podemos usar a mesma nomenclatura para o planejamento, abordando o S.W.O.T. como:

#### **S - Situation (Situação)**

Who	forças
What	fraquezas
When	oportunidades
Where	ameaças
Why	

Analisar a Situação é analisar o micro ambiente (forças e fraquezas) e o macro ambiente (ameaças e oportunidades), isto é, a companhia, a indústria e os competidores, tendo em mente a resposta aos cinco W's.

#### **W - Weapons (armas)**

A essência do negócio é determinar os produtos e serviços oferecidos e o perfil dos consumidores dos mesmos. Assim como numa guerra é necessário armas e domínio sobre elas, fixar-se na mente do consumidor requer da empresa a descoberta e o uso de algumas armas, diferenciando-a dos concorrentes.

---

<sup>1</sup> Nota: Modelo da Escola de Desenho Estratégico, desenvolvido pela Escola de Harvard (ver cap. 1)

## O - Objectives (Objetivos)

A empresa tem definido normalmente objetivos de curto e longo prazos, e a estratégia deve ser estabelecida de forma a conciliar diferentes interesses. Em síntese, tem-se:

Vendas → curto prazo

Lucros → longo prazo

## T - Táticas

As táticas consistem-se de planos estabelecidos para diferentes estruturas na empresa. Assim, tem-se:

Marketing (plano)

Produção (plano)

Finanças (plano)

Cada departamento / setor da empresa deve elaborar planos que, conciliados, levam a empresa a atingir seus objetivos.

No capítulo 3 (Classificando as Quatro Hierarquias: objetivos...) do presente trabalho é explicitado, quando da formulação da estratégia, que a elaboração de objetivos deve ser top-down, para agregar objetivos distintos, usando-os para motivação e controle.

As táticas devem também envolver:

<b>People</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Outsider</b>	<b>Estranhos, isto é, pessoas não pertencentes ao quadro da empresa</b>
<b>Selling</b>	<b>Vendas</b>
<b>Time</b>	<b>Tempo</b>

A técnica de S.W.O.T. fornece três vantagens:

1. fornece um programa de ação
2. provê ao grupo instrumentos para definir coisas e clarificar idéias
3. unifica as idéias em torno de um programa comum

## Analizando a Situação

A informação é cara? Tente a ignorância!

Analisar a situação é obter dados do mercado para estabelecimento de estratégias e planejar formas de executá-las.

A maior dificuldade do pequeno empresário é conciliar a pequena estrutura da empresa, onde todos devem ser “polivalentes”, especialmente ele mesmo, com a necessidade de planejar e dedicar algum esforço a colher dados do mercado, monitorá-lo e trabalhar com as informações colhidas, usando-as adequadamente.

Entretanto, algumas considerações devem ser feitas, antes que se abdique desse instrumento<sup>1</sup>:

- pessoas de sucesso acreditam na sabedoria;
- a maioria das falhas ocorrem porque os gerentes são impacientes para obter informações;
- grandes erros e más suposições podem arruinar empresas;
- a equipe gerencial está certa apenas 50% das vezes;
- 4 de cada 5 novos empreendimentos falham;
- muitos gerentes preferem adivinhar;
- fatos protegem investimentos e trabalho;
- no poker, nos negócios, guerra e jogos, conhecimento é poder;

---

<sup>1</sup> Rice, Craig S., *Strategic Planning for the Small Business*, Bob Adams Inc., 1990

- o custo de obter fatos é menor que o preço da falha;
- o maior erro dos gerentes modernos é a comunicação falha;
- muitos erros podem ser prevenidos por revisão de baixo custo.

Para uma correta análise da situação, os cinco W's devem ser respondidos:

**- Who (quem)**

- quem são os consumidores?

descrever os potenciais consumidores, localização, idade, renda... (

(capítulo *Analisando os Consumidores*)

- quem são os concorrentes?

marcas, forças, fraquezas, táticas usadas

(capítulo *Analisando a Concorrência*)

**- What (o que)**

- qual é o produto / serviço?

Drucker: "todos os produtos são serviços"

(capítulo *Analisando o Produto / Serviço*)

- qual a necessidade atendida do consumidor com o produto?

- o que o consumidor diz do produto?

- qual o mercado? (em \$ e unidades)? Quais as tendências? (crescer, estabilizar...)

- quais os fatores chaves de sucesso?

qualidade, embalagem, preço, promoção...

**- When (quando)**

- quando os consumidores compram?
- quando planejar produtos, programas e produção?

**- Where (onde)**

- onde os consumidores fazem compras?
- quais os canais de distribuição?

**- Why (porque)**

- por que os consumidores compram de uma empresa?
- por que os consumidores compram do concorrente?

As respostas a todas as questões acima, ou a sua grande maioria, delineia o mercado e permite posicionar a empresa no contexto.

Para a elaboração do planejamento, as questões acima devem ser respondidas à luz de 8 P's:

- |                       |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| . product (produto)   | . promotion (promoção)              |
| . package (embalagem) | . physical distribution (logística) |
| . price (preço)       | . personal selling (vendas)         |
| . premium             | . publicidade / propaganda          |

## **Analisando os Recursos**

Da mesma forma, devem ser feitas as mesmas perguntas, quando se trata de analisar os recursos que a empresa possui.

### **- Who (recursos Humanos)**

- quem são as pessoas que trabalham, ou devem trabalhar, na empresa?
- quem são as pessoas que influenciam em processos decisórios na empresa?  
(advogados, banqueiros, políticos....)

### **- What (recursos Materiais)**

- o que a empresa vende?
- quais serviços presta?
- quais os insumos que necessita?

### **- When (tempo)**

- quando é o melhor período de vendas? (é sabido que alguns produtos são sazonais, e deve-se preparar estratégias para tal situação)
- qual o ciclo de negócios, e como esse afeta a empresa?

### **- Where (localização)**

- qual a localização do negócio?

### **- What (objetivos)**

- por que a empresa cresceu? (ou, como a empresa deve crescer)
- por que os consumidores compram seus produtos?

- Financeiros
  - vendas (previsão de faturamento)
  - custos e despesas

## **Analisando os Objetivos (e como atingi-los)**

Segundo modelo apresentado no capítulo sobre Estratégias, os objetivos precedem a formulação de estratégias.

Segundo Richers<sup>1</sup>

“Objetivos são essenciais à sobrevivência da empresa. Eles asseguram um mínimo - por vezes alto grau - de unidade de ação ao seu corpo administrativo. Ao discuti-los e reformulá-los, eles nos ajudam a melhor equacionar perguntas, como: onde se situa a empresa hoje e para onde vamos encaminhá-la no futuro? o que podemos esperar como resultados ao agir desta ou daquela forma? o que deve representar a empresa, atualmente e dentro do futuro previsível, para seus proprietários, seu público-alvo e para a sociedade a que pertence?”

Segundo capítulo sobre Estratégias (Classificando as ..... ) os objetivos são um conjunto integrado de alvos, decompostos de acordo com as unidades dentro da hierarquia, sendo instrumentos de alocação de recursos e controle.

A importância do estabelecimento de objetivos é focada de maneira distinta pelos diferentes modelos de processo de planejamento estratégico<sup>2</sup>, mas todos eles tratam-no como fundamental para o modelo escolhido.

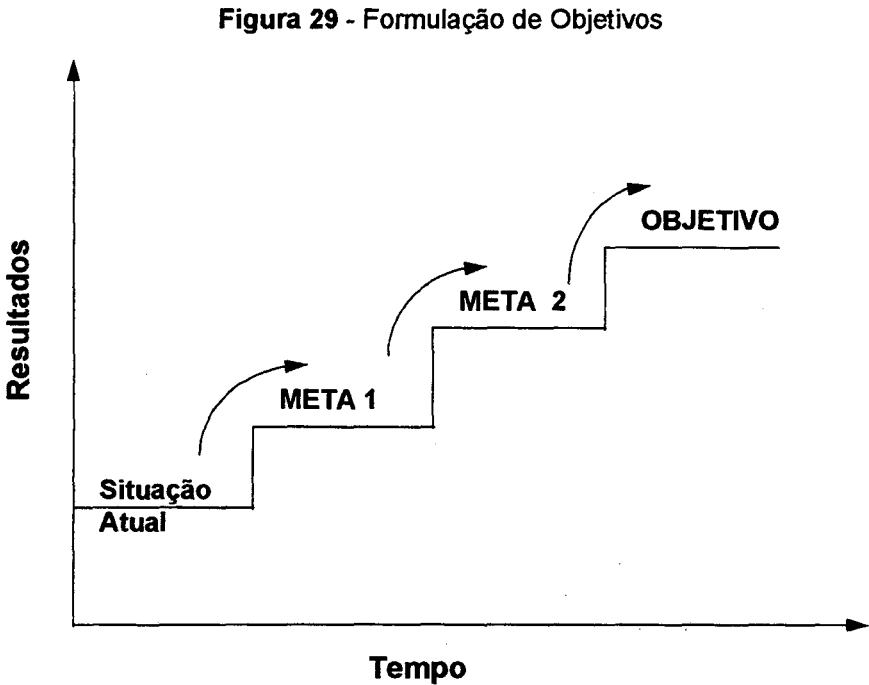
---

<sup>1</sup> Richers, Raimar, *Objetivos como Razão de Ser da Empresa*, Revista de Administração de Empresas, Jul/Set. 1980, pp 8-17



O primeiro esclarecimento a ser feito é a diferenciação entre objetivos e metas. Metas são fragmentos de objetivos, permitindo uma melhor distribuição de tarefas dentro da empresa.

A figura abaixo representa a diferenciação entre objetivos e metas.



Assim, metas significam “onde” se quer chegar, sendo mensurável. Tática ou estratégia significa “como” chegar. Às vezes, o que é estratégia para um grupo pode ser tática para outro. Como exemplo, pode-se citar que um novo staff e novos produtos são estratégias para o topo do gerenciamento e meta para os grupos de pesquisa.

<sup>2</sup> Nota: as diferenças são mencionadas no capítulo 3 sobre Estratégias, no Modelo de Steiner.

As metas fornecem benefícios:

1. objetivos são o coração de todo o esforço. As metas podem ser colocadas somente brevemente
2. as metas frequentemente indicam o melhor da tática ou estratégia (grandes metas necessitam de grandes programas)
3. metas permitem gerenciar por objetivos

As metas devem ser:

1. curto e longo prazo
2. qualitativa e quantitativa
3. clara
4. mensurável, comparando com o resultado atual
5. desafiadora
6. alcançável
7. flexível
8. ter uma posição entre limites (vendas maiores que 12% - ou não menos que 8%)
9. misturar a rotina (vendas e produção) com itens mais especializados (treinamento, explorar forças, resolver fraquezas)
10. estabelecer quando as metas são baseadas em certas presunções de fatores externos e identificá-los

Os mesmos atributos acima são estendidos aos objetivos.

## Determinando Táticas e Estratégias Gerais

As circunstâncias, condições e situações pelas quais passa a empresa em seu dia a dia colocam em confronto de interesses seis grupos distintos dentro da empresa:

- quem compra bens ou serviços
- quem vende bens ou serviços
- quem registra financeiramente as operações
- gerenciamento, que coordena as atividades
- técnicos, que desenvolvem bens e serviços
- staff, que ajuda todas essas áreas

As situações de desafio mais comuns a serem enfrentadas por esses grupos são:

- . início de um novo produto
- . crescimento lento
- . crescimento rápido
- . melhorias necessárias (não é crescimento)
- . necessidade de ajuste e reação
- . sobrevivência
- . um declínio ou redução da operação
- . fechamento, traição, ou falha
- . compra, takeover ou expansão

Para cada momento de desafio, as ações dos diferentes grupos são distintas, devendo sempre serem coesas, complementares e sinérgicas. A tabela abaixo exemplifica como agir em cada uma das situações acima.

## Sugestão de Estratégias

**Tabela 23 - Sugestão de Estratégias**

<b>Situação</b>	<b>Produção</b>	<b>Vendas</b>	<b>Finanças</b>	<b>Gerência</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Staff</b>
<b>Início</b>	P&D + novos produtos	checar mercado e planej.	apresentação de fundos	planos e coordenação	testar resultados do P&D	ficar pequeno e então crescer
<b>Cresc. lento</b>	Avaliar como itens disponíveis	idem	fundos por débito	encontrar formas de vender +	procurar preencher necessidades e desejos	selecionar pessoas agressivas
<b>Cres. rápido</b>	promover e manter tendências	empurrar, mas com lógica	vendas de ações para obter fundos	promover e crescer com cuidado	ações de pesquisa intensas	expandir, mas com cuidado
<b>Melhorias</b>	testar e encontrar melhores caminhos	testar para encontrar melhores produtos	encontrar novas fontes de \$	estudar competidores e pesquisas	treinamento e melhor staff	treinar correntemente
<b>Ajustes</b>	ultrapassar a eficiência dos competidores	checar competidores e melhorias	manter controle e flexibilidade	resolver exceder a competição	copiar os itens de sucesso e melhorá-los	planejar para crescer
<b>Sobrevivência</b>	estudar, copiar e melhorar	proteger nichos de mercado	controlar e cortar custos	controlar custos e vendas	comprar inovações disponíveis	cortar para um mínimo
<b>Declínio</b>	cortar custos para produzir	manter-se com idéias	construir controles	consolidar trabalhos	construir resultados, cortar custos	cortar, manter o melhor
<b>Finalização</b>	parar e inventariar	deixar murchar lentamente	vender bens de maior valor	cortar e vender staff para o comprador	parar os investimentos maiores	cortar e dar bons avisos
<b>Compra</b>	checar a força do produto	checar tendências de mercado	rever fundos e lucros	forças e fraquezas dos bens	bens, manter o melhor	cuidado, mover-se lentamente

Fonte: Strategic Planning for Small Business, p. 69

**PASSO 5****ANALISANDO  
FORÇAS,  
FRAQUEZAS...**

Ao analisar-se as forças e fraquezas da empresa, e as oportunidades e ameaças que se lhe descortinam, objetiva-se estabelecer estratégias que permitam o melhor gerenciamento para satisfazer às necessidades dos consumidores em cada mercado escolhido para competir.

Não se deve subestimar a importância do ambiente externo, pois qualquer mudança pode ter um profundo impacto nos mercados em que a empresa atua.

Alguns aspectos relevantes a serem considerados na análise são:

***Aspectos Internos*****Forças**

Uma competência singular?  
Fontes de financiamento adequadas?  
Boa capacitação competitiva?  
Boa imagem perante os compradores?  
Uma liderança de mercado reconhecida?  
Áreas estratégicas bem concebidas?  
Acesso à economia de escala?  
Isolada de fortes pressões competitivas?  
Tecnologia própria? (criação)  
Vantagens de custos?  
Vantagens competitivas?  
Habilidades para inovação do produto?  
Bom gerenciamento?  
Outro?

**Fraquezas**

Direção estratégica não muito clara?  
Deterioração da posição competitiva?  
Obsolescência?  
Nível de lucratividade inaceitável devido à ....?

Falta de talento e profundidade gerencial?  
 Perda da competência e habilidades chave?  
 Pobreza na implementação de estratégias?  
 Tormentas com problemas operacionais internos?  
 Vulnerabilidade a pressões competitivas?  
 Queda da Pesquisa e Desenvolvimento?  
 Falta de amplitude da linha de produtos?  
 Fraca imagem no mercado?  
 Desvantagens competitivas?  
 Inabilidade para financiar as mudanças necessárias na estratégia?  
 Outro?

### ***Aspectos Externos***

#### **Oportunidades**

Servir a grupos de consumidores adicionais?  
 Entrar em novos mercados e consumidores?  
 Expandir a linha de produtos para encontrar mais amplitude de necessidades de consumidores atendidas?  
 Diversificar dentro da linha de produtos existentes?  
 Integração vertical?  
 Habilidade para mover-se para um melhor grupo estratégico?  
 Complacência entre as empresas rivais?  
 Crescimento do mercado muito rápido?

#### **Ameaças**

Facilidade de entrada de novos competidores?  
 Surgimento de produtos substitutos?  
 Crescimento lento do mercado?  
 Políticas governamentais adversas?  
 Crescimento das pressões competitivas?  
 Vulnerabilidade na recessão e no ciclo de vida do negócio?  
 Crescimento do poder de barganha dos consumidores e fornecedores?  
 Mudanças dos gostos e necessidades do consumidor?  
 Mudanças demográficas adversas?  
 Outros?

**FOLHA DE TRABALHO 5 - Análise S.W.O.T.**

As forças de minha empresa são:

*Utilização de tecnologia de ponta e de equipamentos de última geração*

*Equipe de produção (técnica) altamente qualificada*

*Preço competitivo*

As fraquezas de minha empresa são:

*Dificuldade de obtenção de financiamento para crescimento*

*Fluxo de caixa irregular*

*Baixa exposição à mídia*

As oportunidades externas percebidas são:

*Crescimento da economia*

*Percepção, pelo mercado, da necessidade de padronização de tecnologia*

*Diversificação de mercados que podem ser atingidos pelo produto*

As ameaças percebidas são:

*Aumento da presença de novos competidores*

*Aumento da agressividade dos competidores existentes*

**PASSO 6*****ENTENDENDO SEU NEGÓCIO,  
PRODUTOS E SERVIÇOS***

Após a definição da missão da empresa, deve-se delinear qual o negócio, respondendo a duas perguntas básicas:

- o que eu ofereço
- quem deseja comprar

Há muitos fatores a serem analisados, mas a essência é a resposta às perguntas acima.

**Analisando Produtos e Serviços**

Definir produtos e serviços é simplesmente fazer um inventário de tudo o que a empresa oferece ao mercado. A importância reside em tornar a linha de produtos mais gerenciável e atender mais efetivamente as necessidades do consumidor.

Os produtos e serviços devem ser analisados sob três enfoques:

- qualidade
- serviço
- preço



As respostas às questões colocadas por Lovelock<sup>1</sup> abarcam e enfatizam os enfoques acima.

### **Qualidade**

Segundo a metodologia PIMS (Profit Impact of Market Strategy) a política de produtos e serviços, na sua dimensão de qualidade, mostra-a como uma variável crítica na lucratividade da empresa, isto é, a qualidade relativa percebida é muito mais positivamente relacionada a performance financeira da companhia do que a outras coisas, tais como o market share.

Um estudo do Strategic Planning Institute<sup>2</sup> conclui:

“No longo prazo, o fator isolado mais importante a afetar a performance da unidade de negócios é a qualidade de seus produtos e serviços, relativamente aos seus competidores”

Há duas perspectivas para a abordagem da qualidade: interna e externa.

A qualidade interna é baseada na conformidade com as especificações, enquanto a externa é baseada na qualidade relativa percebida pelo consumidor, vista sob o ponto de vista deste, e não da empresa.

Um modelo desenvolvido por Parasuraman<sup>3</sup> ajuda a identificar os gaps existentes entre a qualidade do serviço percebido que o cliente recebe e suas expectativas. O modelo identifica cinco gaps:

---

<sup>1</sup> Nota: ver capítulo sobre a Indústria de Serviços

<sup>2</sup> Buzzell, R. D. e Gale, B.T., *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, 1987

<sup>3</sup> Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. e Berry, L. L., *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York, 1990

1. Expectativa do Consumidor - gap de percepção da gerência.
2. Percepção da Gerência - gap da expectativa de qualidade do serviço.
3. Especificações da qualidade do serviço - gap da qualidade do serviço entregue.
4. Entrega do Serviço - gap das comunicações externas com o consumidores.
5. Serviço Esperado - gap do serviço percebido.

O gap 5 é o déficit entre a qualidade de serviço percebida pelos consumidores, enquanto os demais referem-se a falhas (déficits) dentro da organização.

O primeiro gap ocorre da diferença entre as expectativas do consumidor e a percepção gerencial das expectativas daqueles.

O segundo gap é a diferença entre a percepção gerencial das expectativas do consumidor e as especificações do serviço. Muitas empresas determinam algumas especificações de serviços baseadas naquilo que elas acreditam que seja a necessidade do consumidor.

Esta preocupação deve ser muito considerada no setor de informática, pois muito se enfatiza a qualidade técnica do produto, enquanto os consumidores podem exigir facilidade de uso e suporte adequado, por exemplo.

Na revista *Especial Veja - Computador* é citada a tecnofobia provocada por excesso de tecnologia, enquanto o consumidor busca simplicidade. Segundo o gerente de Fatores Humanos da IBM, Daniel Ling "Hoje, complexidade já é percebida como sinal de imaturidade tecnológica".

Um anúncio da Mitsubishi diz: “Chegamos à conclusão de que nosso consumidor não quer mais passar os melhores anos de sua vida tentando adivinhar como ligar seu sistema de som”.

Um estudo realizado por uma agência de pesquisa de mercado dos Estados Unidos, a Coleman & Associates, com 1001 usuários periódicos de micro revelou que 41% deles já tiveram vontade de arremessar objetos contra a máquina, e 7% chegaram às vias de fato.

O terceiro gap é a diferença entre a qualidade de serviço prometida e a entregue.

O quarto gap é a diferença entre o serviço entregue e o que é comunicado sobre o serviço aos consumidores. Um exemplo recente é a promessa de facilidade de uso do Windows 95, considerado “plug and play”.

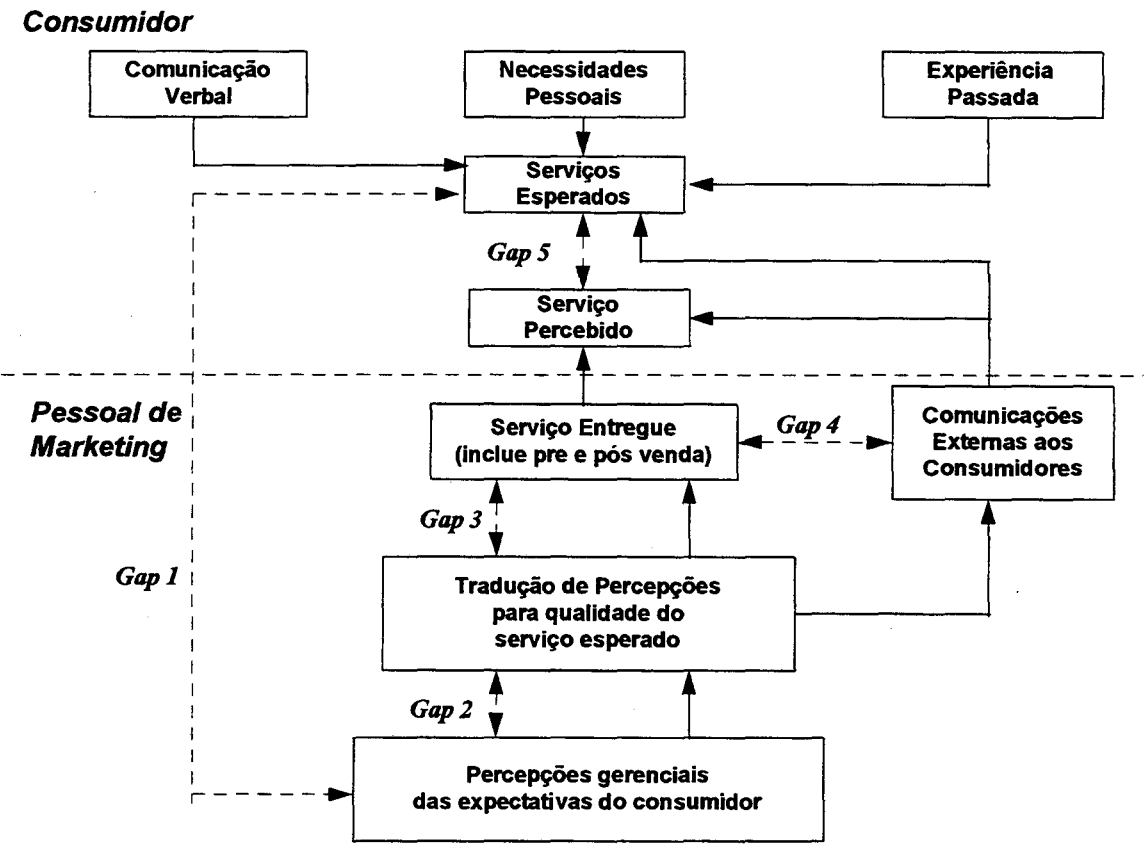
A propaganda desse produto promete “Um campo sem cercas, um programa com menos obstáculos”.

Segundo a revista *Especial Veja - Computador*

“A tecnologia do “plug and play” só existe mesmo nas peças publicitárias”...O Windows 95 rejeita grande parte dos acessórios à venda atualmente nas lojas e quase todos os periféricos já instalados em computadores mais antigos.... Até mesmo de usuários veteranos o Windows 95 requer pelo menos duas horas e meia de trabalho para ser instalado.”

Enfim, o último gap é decorrente da diferença entre a performance atual do serviço e a percepção do mesmo.

Figura 30 - Qualidade do Serviço Percebido e Expectativas



Fonte: Payne, Adrian, The Essence of Services Marketing, pag 219

A qualidade do serviço é medida pela capacidade da organização de atender e exceder às expectativas do consumidor, tendo dois componentes:

- qualidade técnica - o resultado dos processos operacionais do serviço.
- qualidade funcional - a dimensão do processo em termos de interação entre consumidor e provedor do serviço.

Quais os fatores que influenciam na qualidade do serviço?

Segundo Berry<sup>1</sup>, os cinco fatores chave que influenciam na qualidade do serviço são:

- Tangíveis - facilidades físicas, equipamento, aparência do pessoal
- Confiabilidade - a habilidade de executar o serviço desejado com segurança, acuradamente e consistentemente
- Sensibilidade - disposição para prover o serviço prontamente e ajudar os consumidores
- Garantia - conhecimento dos empregados, cortesia, e habilidade para exprimir a verdade
- Empatia - atenção individualizada aos consumidores

Na indústria de informática, especialmente no setor de software, as áreas de produção e treinamento (assistência técnica) têm percebido problemas de qualidade que afetam diretamente seu negócio.

Segundo o capítulo 2 do presente trabalho - A Indústria de Informática, o índice de satisfação em relação à assistência técnica é muito baixo, embora tenha aumentado entre dois anos consecutivos.

A importância dessa área na informática é tão crítica que o telessuporte da IBM (15.000 chamadas mês) e o da Itautec (de 20.000 a 30.000 ligações ao mês) pretendem ampliar seu serviço para 24 horas por dia, sete dias por semana.

Nesse setor, pode-se distinguir dois momentos distintos:

---

<sup>1</sup> Berry, L.L., Parasuraman, A. e Zeithaml, V.A., *The Services Quality Puzzle*, The Free Press, New York, 1990

- a aquisição de software como produto, onde a percepção de qualidade pode acontecer imediatamente, através de demonstração do fornecedor, análises de publicações especializadas, etc.

O maior problema na produção de software é seu crescimento explosivo quanto ao tamanho de programas e funcionalidades nele inseridas. Como exemplo pode-se citar que em 86 / 87 um Sistema Operacional multi-usuário e multitarefas consumia cerca de 45 vezes menos código de máquina que o Sistema mais recente lançado no mercado mundial.

Por outro lado, não existem ferramentas que possam testar exaustivamente um software. Por isso costuma-se dizer na área que não existem programas perfeitos, mas apenas programas que ainda não deram problemas. O lançamento de programas cada vez mais sofisticados em menor espaço de tempo tem agravado o problema de qualidade do produto.

- a prestação de suporte e treinamento no uso dos produtos / serviços adquiridos. Por ser uma indústria emergente e de maior velocidade de crescimento em todos os tempos, é óbvio que aliam-se dois problemas distintos:

- \* incapacidade do consumidor (usuário) de avaliar corretamente o produto antes de adquiri-lo, gerando expectativa incorreta, o que fatalmente levará a críticas quanto a qualidade;

- \* falta de preparação da mão de obra para prover serviços adequados ao consumidor. Embora alguns consumidores já tenham capacidade crítica, muito

se tem ofertado nesse mercado sem o devido preparo do prestador do serviço, gerando baixa qualidade.

Assim, dois dos quesitos acima não podem ser cumpridos integralmente: confiabilidade e garantia.

## **Melhorando a Qualidade do Serviço<sup>1</sup>**

Uma forma de melhorar a performance do serviço é aumentar sua qualidade. Inúmeras técnicas podem ser usadas, mas as mais importantes são:

### ***Benchmarking***

Benchmarking é a comparação dos serviços prestados por uma empresa com seus concorrentes relativos, procurando a melhor forma de atingir uma vantagem competitiva. Esta é a técnica *dantotsu* dos japoneses, que significa "ser o melhor entre os melhores".

Os consumidores estão sempre comparando os produtos e serviços ofertados pelas empresas. Uma forma de melhorar a performance é observar e medir a qualidade de produtos e serviços ofertados pelos líderes da indústria.

A tabela abaixo ilustra alguns dos aspectos que podem ser considerados para o estabelecimento de vantagem competitiva.

---

<sup>1</sup> Conceito baseado em Payne, Adrian, *The Essence of the Services Marketing*, Prentice Hall, 1993

Áreas Potenciais para o Benchmarking Competitivo

Tabela 22 - Lista de Categorias Potenciais de Benchmarking

Você pode criar benchmarks para praticamente qualquer parte da operação da empresa. Esta lista de categorias potenciais de benchmarking pode ajudar a medir suas operações comparando-as com seus .

<b>Propaganda</b> Despesas Temas	<b>Marketing</b> Produtos / Estratégia de marcas Market share Preços
<b>Vendas</b> Termos Força de Vendas <ul style="list-style-type: none"><li>• tamanho</li><li>• estrutura</li><li>• treinamento / experiência</li><li>• compensações</li><li>• número de chamadas</li><li>• Percentagem de Turnover</li></ul> Literatura de Vendas Propostas <ul style="list-style-type: none"><li>• Estilo</li><li>• Estrutura</li><li>• Preço</li></ul> Contabilidade Vendas Casadas	<b>Finanças / Custos</b> Lucratividade Overhead Retorno sobre Ativos Valor líquido Margens Fluxo de caixa Débitos Capacidade de Empréstimos
<b>Pesquisa e Desenvolvimento</b> Patentes Staff P&D / vendas Contratos governamentais	<b>Planta / Facilidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tamanho</li><li>• Capacidade</li><li>• Utilização</li><li>• Custo dos equipamentos</li></ul> Nível de Integração Controle de Qualidade Custos Fixos e Variáveis
<b>Consumidores / Produtos</b> Vendas / Consumidor Amplitude da linha de produtos Qualidade do Produto	<b>Organização</b> Estrutura Valores Metas gerais Expectativa de crescimento Nível de tomada de decisões Controles
<b>Distribuição</b> Canais usados Intermediários	<b>Planos Estratégicos</b> Curto Prazo Longo Prazo Core Buzines / Expansão ou estabilidade Aquisições

Fonte: *Strategic Inteligente Checklist*, Fuld & Co. Inc., Cambridge, MA



## ***Análise de Processos***

A análise de processos implica em quebrar os sistemas básicos e as estruturas da organização para desenvolver os melhores processos de atendimento do consumidor, identificando os pontos de contato entre consumidor e provedor dos serviços. As análises mais comuns são:

1. Ciclo de análise do serviço: cada contato com o consumidor é um “momento da verdade”, sendo uma oportunidade para aumentar ou diminuir a satisfação do consumidor.

2. Análise da Cadeia de Valor: quebrar as atividades da empresa em várias outras menores e determinar qual delas adiciona valor aos consumidores, isto é, como cada atividade contribui para a satisfação do consumidor.

## ***Serviço***

Serviço significa simplesmente o suporte que é dado ao consumidor na aquisição de um bem. As questões que mais afetam os serviços incluem a abrangência do suporte oferecido, a velocidade de resposta às questões dos consumidores e o sucesso na resolução de problemas.

Segundo Stalk<sup>1</sup>, o paradigma da década de 90 é o fornecimento do maior valor possível pelo menor custo em um período mínimo de tempo. As empresas baseadas no tempo ("time-based") estão obtendo significativas vantagens competitivas, e contabilizando vantagens notáveis, crescendo até três vezes mais que as demais do setor onde atuam.

As empresas desse novo paradigma têm seis características comuns:

- consideram o consumo de tempo uma medida administrativa e estratégica essencial;
- utilizam a velocidade de resposta às demandas dos clientes para se aproximar deles e para torná-los mais dependentes da empresa;
- redirecionam rapidamente seus produtos e serviços para os clientes mais atraentes, obrigando os concorrentes a ficar com os menos atraentes;
- estabelecem o ritmo de inovação de seus setores de atuação;
- crescem mais rapidamente que seus concorrentes;
- são mais lucrativas que seus concorrentes.

## **Preço**

As decisões sobre preço são particularmente importantes dada a natureza intangível dos serviços. Fornecedores, vendedores, distribuidores, competidores e consumidores são todos afetados pelos preços praticados. O preço afeta diretamente a percepção do consumidor quanto à qualidade e imagem da empresa que o oferece.

---

<sup>1</sup> Stalk Jr, George, *Competindo contra o Tempo*, Editora Campus, 1992

Um exemplo típico acontece com empresas de consultoria na área de informática que, devido ao nome já consagrado no mercado, podem colocar preços mais elevados para seus serviços, sem ser contestada a qualidade do produto ofertado, mesmo que suas competências não sejam exatamente as necessárias para um determinado assunto sobre o qual prestará o serviço.

A determinação do preço para um serviço deve considerar alguns fatores relevantes, sendo o mais importante a consistência com toda a estratégia de marketing que a empresa adota. Diferentes preços para diferentes mercados deve ser considerada, por exemplo.

Outra consideração importante é o tipo de consumidor para o qual o serviço é prestado. O valor não é determinado apenas pelo preço, mas pelos benefícios que o consumidor percebe no serviço oferecido em relação ao custo e aquisição total, e o preço de serviços alternativos que podem ser oferecidos.

Isto pode explicar por que softwares que realizam as mesmas funções em diferentes plataformas, tendo muitas vezes o mesmo código fonte, têm preços diferentes conforme o ambiente em que está instalado. Um exemplo são softwares implementados em máquinas “tolerantes a falhas”, que podem custar até cinco vezes mais que em máquinas de características comerciais.

## Objetivos do Pricing

Os objetivos a serem perseguidos quando da determinação do preço são:

- **Sobrevivência** - em condições adversas de mercado o objetivo pode ser a renúncia de níveis desejados de lucros para assegurar a sobrevivência;
- **Maximização dos Lucros** - a precificação assegura a maximização dos lucros num dado período, sendo este relacionado ao ciclo de vida do serviço;
- **Maximização das Vendas** - o preço ajuda a construir o market share. Isto pode envolver vendas com perdas iniciais para aumento do market share;
- **Prestígio** - é a estratégia de preços elevados para assegurar uma posição exclusiva de prestígio para os consumidores;
- **ROI** - o preço pode ser determinado para atingir o Retorno sobre o Investimento.

A decisão do preço dependerá dos seguintes fatores:

- posicionamento do serviço
- objetivos corporativos
- natureza da competitividade entre empresas
- ciclo de vida dos serviços
- elasticidade da demanda
- estrutura de custos (fixos, variáveis e mistos)
- compartilhamento de recursos
- condições econômicas
- capacidade do serviço.

## Metodologia de Pricing

Uma vez que os objetivos do preço tenham sido considerados, e tenha sido feita uma revisão de demanda, custos e preços e custos dos competidores, deve ser escolhido o método para o estabelecimento de preços. Tais métodos variam muito conforme o setor de serviços e incluem:

- **estrutura de custos**, onde é considerado um mark up sobre os custos
- **percentagem de retorno**, onde os preços são determinados para atingir uma determinada taxa de retorno sobre os investimentos ou ações, sendo às vezes chamada também “target return”.
- **paridade competitiva**, onde o preço é determinado pelo líder e o segue.
- **preço menor que o do líder**, usualmente aplicado em um curto período de tempo, para estabelecer um market share e oferecer a oportunidade de venda de produtos / serviços casados.
- **baseado no valor**, onde o preço é baseado no valor percebido por um dado segmento de consumidores. Esta é a abordagem voltada para o mercado, que reforça o posicionamento do serviço e os benefícios que o consumidor recebe pelos serviços.
- **relacionamento**, onde o preço é baseado em considerações sobre os lucros potenciais futuros obtidos enquanto o serviço pode ser prestado a um determinado consumidor.

## Analizando Consumidores

A questão mais importante a ser respondida para o sucesso de uma empresa é:

Quem é meu consumidor?

O empresário deve ter em mente que seu objetivo é a satisfação das necessidades do consumidor. Ora, é impossível satisfazer todos a todo tempo, ou, parodiando Roosevelt “impossível satisfazer a todos todo o tempo”.

Para responder a questão acima os consumidores devem ser separados em grupos, ou segmentos de mercado, isto é, observar os grupos de clientes atendidos e as funções executadas por eles (já definidos no negócio da empresa).

Alguns tipos de segmentação sugeridas:

- tipo de companhia (indústrias, bancos....)
- indústria vertical (bancos, hospitais,...)
- poder de compra (altos ou baixos volumes)
- produtos adquiridos (múltiplos, poucos itens)
- tamanho da companhia
- critério de compra (qualidade, preço, serviço,...)
- local do consumidor (regional, internacional...)

Esta definição é particularmente importante na indústria de software, pois que permeia todos os setores.

FOLHA DE TRABALHO 6 - Analisando o Produto

Descrição dos produtos:

Modular
Portátil para diversas plataformas
Preço competitivo

Agrupando por linha de produtos	Qualidade	Preço
Serviços em pós produção	alta	mesmo que o mais baixo
Serviços da Produção	moderado para alto	mesmo que o inferior de mercado

Serviços

Os serviços oferecidos por minha companhia são:

Os melhores disponíveis	x
Melhor do que a maioria, mas não o melhor	
Bom, mas precisa melhorar	

FOLHA DE TRABALHO 7 - Segmentando os Consumidores

Segmento 1

Descrição:	Indústrias com alta capilaridade de clientes ou fornecedores
	Aplicações voltadas para departamento de vendas

Consumidores existentes nesse mercado	3
Consumidores potenciais nesse segmento	+2.000
Total de consumidores nesse segmento	2.003



**PASSO 7****ENTENDENDO  
SEUS  
CONSUMIDORES**

Na análise do consumidor é necessário determinar seu perfil para entender suas motivações de compra.

A segmentação dos consumidores é importante para a criação de grupos homogêneos, com características comuns e operando de forma semelhante.

Esta segmentação pode ser feita por quatro critérios:

- processos de decisão
- necessidades do consumidor
- benefícios
- critérios de compra

**Processos de Decisão**

- quem compra?
- quem influencia?
- onde e como acontece o processo decisório?

A aquisição de software passa por critérios muitas vezes não racionais, ou mesmo envolvendo formas distintas de trabalho, crenças em tecnologias emergentes, ou ainda desconhecimento das mesmas, filosofia da empresa, etc.

Os fatores decisórios na aquisição de produtos de informática são:

- **filosóficos:** formas distintas de trabalho, como por exemplo o conceito de multi-usuário em um sistema centralizado ou a descentralização de processos, como em uma rede. As implicações diretas são na estrutura organizacional da empresa, a relação de poder dela decorrente e a tecnologia empregada. Uma topologia distribuída dá poder aqueles que dela usufruírem;
- **tecnológicos:** a maior dificuldade está na opção por determinada tecnologia em detrimento de outras, especialmente por haver tão poucos padrões assumidos e uma concorrência feroz entre as maiores empresas do setor para impô-los. Por outro lado, os investimentos sempre são da ordem de centenas de milhares de dólares, contabilizados em software e treinamento;
- **empatia por determinadas empresas, ou ainda “seguir o líder de mercado”.** Alguns produtos são adquiridos por terem sido desenvolvidos por determinado fabricante, tendendo-se a manter a homogeneidade das soluções. Como exemplo temos o software editor de texto produzido pela maior empresa de software do mundo, que substituiu um produto de seu concorrente direto no mercado americano;

- **experiência:** esse fator tem sido largamente explorado por alguns fabricantes de hardware e software, trabalhando a resistência natural das pessoas ao novo, através da instalação de seus produtos em universidades e escolas;
- **desconhecimento ou ignorância em novas tecnologias ou formas de trabalho.** Neste caso a venda é dificultada pelo receio de ser incompatível com a estrutura existente, demandar tempo e investimentos, etc;
- **serviços:** o agregado de serviço está sendo agora considerado no mercado nacional no que concerne a aquisição de hardware. Com a queda de barreiras alfandegárias, insumos, etc., o preço tem caído consideravelmente, e o produto é visto como *commoditie* pelo mercado. Assim, o consumidor tem escolhido empresas instaladas no país que possam oferecer suporte técnico e garantia aos produtos;
- **políticos:** favorecimento de determinados fornecedores em nome de estratégias abrangentes;
- **fidelidade:** embora tenha diminuído de importância, esse aspecto continua relevante em empresas com maior tradição no uso de sistemas de informações, ou que deles dependam diretamente, como bancos;
- **marca, ou griffe:** muitas vezes a contratação de serviços é feita com grandes empresas, mesmo que com menor experiência em determinado assunto, razão do serviço prestado, por serem elas tradicionais no mercado;

- receio de contratação de empresas de pequeno porte, por entender o mercado que elas podem desaparecer rapidamente, pois as barreiras de entrada e saída são pequenas, além de haver muitas sem qualquer estrutura ou recursos para prestarem os serviços a que se propõem;
- preço: embora os preços estejam sendo reduzidos, é ainda um fator relevante, especialmente se considerada a profusão de produtos com características básicas semelhantes e preços distintos. Por outro lado, o desconhecimento das diferentes implementações tecnológicas leva a comparação de produtos / serviços às vezes bastante distintos;

“O empresário aceita gastar 400.000 dólares em equipamentos, mas quando é informado de que terá que arcar com outro tanto em programas, e o dobro em suporte e manutenção, ele se assusta”<sup>1</sup>.

Para sanar algumas das dificuldades surgidas na colocação de novos produtos / tecnologias no mercado as estratégias em uso devem ser palestras, conferências, cursos, treinamentos *in house* gratuitos, publicações de artigos em revistas especializadas, etc.

O comprador muitas vezes não será o usuário do serviço adquirido. O reflexo dessa dicotomia acontece especialmente em empresas onde o departamento de compras não é especializado, mas centralizado. Por ser a informática uma atividade meio nos mais diversos setores da economia, a especialização do departamento se dá em seu negócio fim, e a aquisição passa a ser feita por critérios que não refletem a qualidade do serviço esperado.

---

<sup>1</sup> Depoimento de Fernando Meirelles, diretor do Departamento de Métodos Quantitativos da Fundação Getúlio Vargas, dado a Revista Veja Especial, intitulada Computador, publicada em novembro de 1995

Quanto ao consumidor final, este encontra-se completamente despreparado para a aquisição de produtos de informática. Neste caso, a compra é feita por indicação de terceiros ou de revistas. Segundo a revista Veja, a grande maioria daqueles que compram seu primeiro micro chegam à loja com a descrição do produto, sem entender de suas especificações, e nenhuma orientação lhes é dada, por serem os vendedores desqualificados para tal.

### ***Necessidades do Consumidor***

Qualquer negócio deve ser desenvolvido a partir da perspectiva do consumidor, pois entender seu ponto de vista é obter vantagem competitiva. Os diferentes enfoques a serem dados para entender o consumidor abarcam:

- critérios de compra (preço, performance, suporte, qualidade...)
- porque o consumidor necessita desse produto
- quando o consumidor torna-se refém de uma necessidade
- por que não comprar outro produto melhor
- quais funções o produto executa
- características do produto
- serviços esperados
- por que o consumidor escolhe uma marca em vez de outra

Cada critério de compra determina uma necessidade de compra que deve ser atendida. A queda de preços de todos os produtos do setor (software e hardware) mostra uma necessidade de baixos preços com manutenção e aperfeiçoamento de qualidade.

Por outro lado, a sociedade tem visto o conhecimento do uso de computadores como imprescindível para manter-se no mercado de trabalho, visto os computadores estarem em todos os setores e serviços. Assim, a necessidade advém da sobrevivência numa sociedade cada vez mais informatizada. Por outro lado, pesquisas demonstram que o mito da informatização têm assustado os potenciais consumidores, pois a tecnologia evolui muito mais rapidamente que a capacidade de assimilá-la.

A sociedade norte-americana, considerada a mais informatizada do mundo, com uma relação de um computador para cada três pessoas, tem estudado a aversão que o avanço tecnológico tem provocado nos consumidores, e o que fazer para evitá-la.

A relevância desse estudo reflete-se na produção de softwares cada vez mais “user friendly”, com anúncios de facilidade de uso (não é necessária uma linha de comando, pois os softwares cada vez mais usam ícones) e tecnologia “plug and play”.

Entretanto, ainda não está claro ao consumidor quais os critérios que devam ser adotados quando na aquisição de um produto ou serviço, havendo uma distância entre aquilo que busca e a necessidade atendida.

### ***Benefícios para o Consumidor***

Os principais benefícios esperados pelo consumidor são:

- melhoria da produtividade dos empregados<sup>1</sup>
- produção de produtos com maior qualidade
- melhoria da eficiência
- melhoria do relacionamento com o consumidor
- aumento nas vendas
- aumento nas margens
- fortalecimento do fluxo de caixa
- aumento dos lucros
- aumento na qualidade dos serviços oferecidos
- maior gerenciabilidade
- rapidez nas tarefas
- segurança em procedimentos com risco
- aumento do tempo de lazer
- etc.

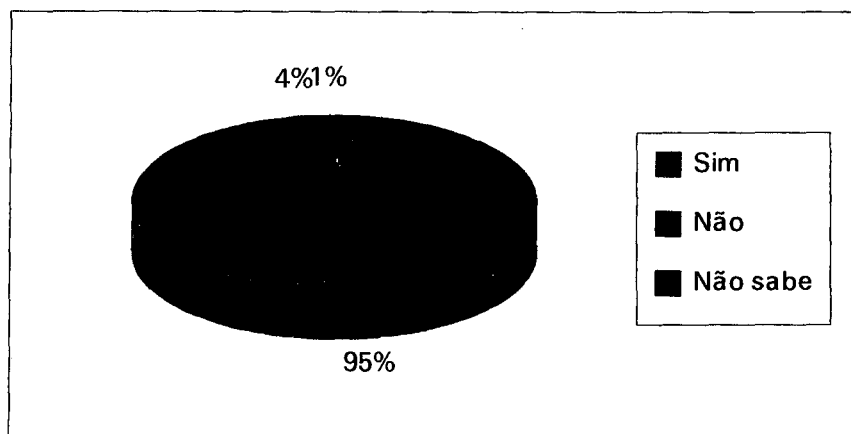
As tabela abaixo foi extraída da revista Especial Veja - Computador

---

<sup>1</sup> Nota: a figura 16 do capítulo 7 mostra a importância dada pelo consumidor a este item

*O computador aumenta a produtividade das pessoas no trabalho?*

**Figura 31 - Produtividade com o uso do computador**



Fonte: Revista Veja - Especial Computador - pag. 20

Outros dados marcantes são, segundo a mesma fonte:

- 94% das pessoas pesquisadas acham que ter um computador significa estar em dia com os avanços tecnológicos;
- 76% acham que para ser um bom profissional é necessário usar a informática;
- 92% acham que o computador facilita as tarefas do dia a dia;
- 80% acham que o computador dá mais informação do que se pode utilizar;
- 85% acham que ter computador significa estar conectado com o mundo;
- 83% acham que o computador ajuda a adquirir conhecimentos de forma mais prazerosa.

Dos dados acima conclui-se que as expectativas geradas pela informática são altíssimas, e os benefícios percebidos podem não corresponder à realidade.



## Critérios de Compra

- quais produtos o consumidor compra?
- quais canais de venda o consumidor prefere?
- quanto tempo dura o processo de venda?
- substituição de produtos

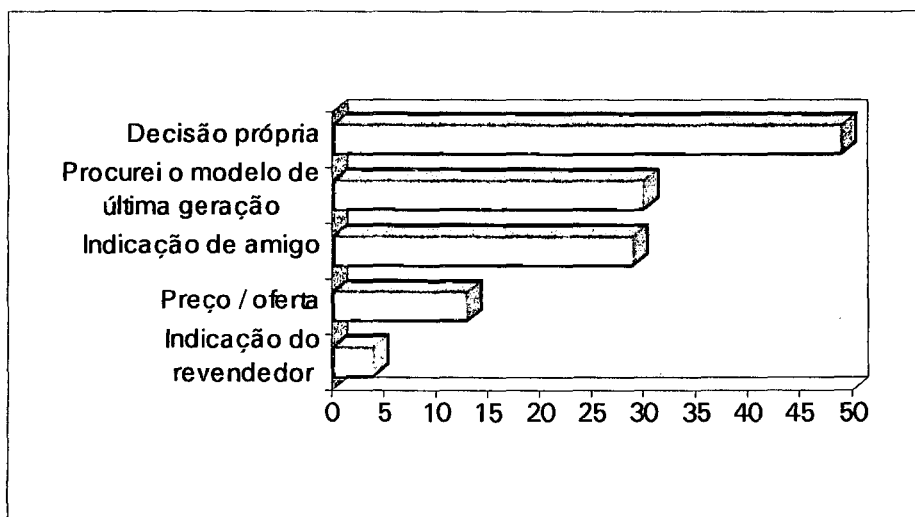
Estas questões devem estar presentes em todos os funcionários da empresa, pois cada um pode dar um feedback de acordo com o angulo que observa.

Algumas das formas de realizar esta pesquisa são: reuniões, questionários, entrevistas.

A pesquisa abaixo foi apresentada na revista Especial Veja - Computador

*Como foi a decisão de compra do seu micro atual?*

**Figura 32 - Critérios de compra de computador**



Fonte: Revista Veja - Edição Especial Computador

Os canais de venda têm relação direta com o perfil do consumidor a ser atendido. Assim, para a pessoa física o mais usual é a televenda e os pontos de venda (supermercados, lojas de eletroeletrônicos, magazines, etc.) com ou sem vendedores qualificados para orientar o comprador.

Para as empresas, as vendas acontecem através de lojas especializadas e, mais usualmente, com o contato pessoal com o vendedor, pois várias análises do produto devem ser feitas, comparações com similares, testes de campo, e outras, e o processo de venda pode demorar até mais de um ano, especialmente em casos de projetos complexos, com uso de novas tecnologias, ou que impliquem em mudanças na forma de trabalho da empresa.

**FOLHA DE TRABALHO 8 - Perfil do Consumidor por Segmento**

**Indústria**

**Processos de Tomada de Decisão**

1. Quem compra nosso produto?

*Director ou gerente de informática*

*Director de Vendas e / ou Marketing*

*Director de Compras*

2. Quem influencia no processo de decisão?

*Gerentes de Vendas, marketing, compras*

*Gerente Financeiro*

**Necessidades do Consumidor**

1. Quais são os critérios de compra?

*Facilidade de uso do produto*

*Conformidade com padrões de mercado*

*Flexibilidade*

2. Por que o consumidor precisa do nosso produto?

*Promover maior agilidade na empresa*

*Diminuir processos burocráticos*

*Aumentar a qualidade*

3. Quando o consumidor percebe a necessidade do produto?

*Quando é solicitado por outros parceiros comerciais a prover soluções mais ágeis de relacionamento*

4. Qual função o nosso produto executa para o consumidor?

*Forma de trabalho de maior confiabilidade e baixo custo.*

*Conectividade com várias empresas*

5. Quais serviços são esperados?

*Suporte as instalações*

*Treinamento*

*Manutenção*

6. Quais são nossas obrigações no longo prazo com o consumidor?

*Monitorar o mercado para verificação de padronização e atualização do produto*

7. Por que o consumidor escolhe nossa marca ( ou serviço) em lugar de outra?

*Dualidade, padronização, flexibilidade, facilidade de uso e baixo preço*

**Benefícios ao Consumidor**

Quais os benefícios que o consumidor recebe através do uso do nosso produto / serviço:

*Distribuição homogênea do fluxo de documentos (pedidos, listas de preços, etc.) ao longo do período (mês)*

*Diminuição de recursos humanos e materiais em tarefas repetitivas*

*Aumento de produtividade*

**Critérios de Compra**

1. Quais produtos o consumidor compra?

*Sistemas de Vendas, Compras*

*Director de Compras*

2. Quais canais de venda o consumidor prefere?

*Vendas diretas*

3. Quanto tempo demora o processo de venda?

*De três meses a um ano e meio, dependendo da cultura que a empresa já tenha ou dos reflexos na cultura organizacional da empresa*

4. Quanto o consumidor está disposto a pagar?

*Depende do tamanho e complexidade do projeto, do número de conexões, etc.*

5. Onde o consumidor obtém informações sobre o produto?

*Publicações técnicas*

*Contato com outras empresas*

*Workshops e palestras*

Data: \_\_\_\_\_

**PASSO 8****REDEFININDO  
SEU NEGÓCIO**

O planejamento deve vislumbrar o crescimento da empresa.

Após a análise dos grupos de consumidores a serem atendidos, suas necessidades, motivações, etc., a questão que se coloca é: Como atendê-los? Como fazer com que cada cliente se sinta único?

Deve-se ter em mente que vender para os mercados mais férteis torna-se uma vantagem competitiva.

Para atender a grupos de clientes, ou mercados determinados, uma sugestão de organização empresarial são as unidades estratégicas de negócio (Strategic Business Unit) que agrupam produtos com consumidores, e ajudam a definir a diversidade da estratégia corrente. Suas principais características são:

- unidade competitiva básica da companhia: isto significa que é você (UN) versus um ou mais competidores para um grupo específico de consumidores
- identificação com grupo específico de consumidores
- identificação clara de competidores
- identificação dos produtos com a qual trabalha
- entidade definida em termos de lucros e perdas (autonomia)
- relativamente independente das demais unidades

Figura 33 - Matriz de Negócios

	Consumidor Grupo 1	Consumidor Grupo 2	Consumidor Grupo 3
Produto(s) 1			
Produto(s) 2			
Produto(s) 3			

A formação de uma unidade de negócios é feita quando, na composição da matriz acima, é sinalizado um item.

Esta matriz indica a diversidade de mercados e produtos. Assim, se ela contém muitas UN's a empresa deve estabelecer-se em muitos mercados, enquanto o oposto indica a necessidade de formulação de estratégias mais focadas.

Outras informações extraídas da matriz são:

- *especialização por produtos*: quando a matriz possui uma única linha de produtos, mas diversos mercados a serem atendidos
- *especialização por mercados*: quando há um único mercado e vários produtos ofertados
- *especialização seletiva*: quando um grupo específico de produtos atende um segmento específico de mercado
- *cobertura global*: um cruzamento entre diversos produtos e diferentes mercados

Na formulação de uma Unidade de Negócios dois fatores devem ser considerados:

## **Estrutura Capital x Trabalho**

A indústria de serviços é, em geral, intensiva de trabalho muito mais que de capital, razão pela qual o índice de crescimento do setor tem aumentado em relação à economia em geral (cerca de 22%).

A figura 7, do capítulo sobre a Indústria de Serviços, mostra que a alocação de mão de obra tem crescido ano após ano. No Brasil, a pequena empresa já responde por 63,58% do total de mão de obra.

O capital, não sendo intensivo, passa a não representar uma barreira de entrada. Entretanto, à medida que a empresa busca nichos de mercado e maior produtividade, esse aspecto começa a tomar vulto.

Apesar da queda de preços constantes, provocada pela disseminação do uso do computador, o empresário deve ter em mente que seu parque instalado deverá ser continuamente renovado, a uma velocidade superior a qualquer indústria de bens de capital.

Essa constante busca pela atualização tecnológica leva a uma relação de \$ 5.000,00 por estação de trabalho instalada, no mínimo, independente da tecnologia usada, apenas para trabalhar em produtos para a plataforma padrão de mercado.



Para a aquisição de instrumentos de aumento de produtividade, tais como ferramentas “case”, softwares mais sofisticados e complexos, e o trabalho em nichos específicos, esse custo elevar-se a cerca de U\$ 50.000,00 por pessoa do setor produtivo da empresa.

Por outro lado, a empresa deve estar preparada para um processo de venda bastante longo, havendo situações em que a negociação prolonga-se por cerca de um ano, especialmente quando o investimento do potencial cliente é elevado.

Segundo a Sterling Software, a maior empresa de produtos de comunicação de dados do mundo, “quando o cliente deseja o seu produto e o conhece, a venda demora três meses; se ele necessita de um produto com as funcionalidades do seu, mas não o conhece, a venda demora cerca de seis meses; se ele não tem certeza de como solucionar seu problema, não conhece seu produto ou a empresa, ou ambos, o processo de venda pode se estender por um ano”.

Assim, a aparente desimportância de capital passa a ser relevante para manter diferenciais competitivos em relação à concorrência.

## **Estrutura de Recursos Humanos**

O sucesso de uma empresa de serviços está diretamente relacionada a qualidade da seleção, treinamento e motivação das pessoas envolvidas no trabalho. Entretanto, a maior dificuldade é a escolha de pessoas que estejam comprometidas com a

qualidade do serviço prestado ao cliente e tenham formação adequada numa indústria que exige mão de obra altamente qualificada.

Os recursos humanos devem ser avaliados em todos os setores de uma Unidade de Negócios, pois os serviços geralmente envolvem:

- interação pessoal entre o provedor do serviço e o consumidor
- o serviço sendo produzido por uma pessoa e não por uma máquina (ex: consultoria)
- as pessoas tornando-se parte do produto ofertado (ex: suporte, manutenção)

Especial ênfase deve ser dada as áreas de vendas / marketing e produção.

## **Produção**

Pesquisa realizada em 92 pela DRC com cerca de 430 empresas usuárias e fornecedores de serviços de informática mostrou uma distância muito grande entre a formação acadêmica do profissional da área e a aplicação prática do conhecimento, demonstrando a necessidade de maior sintonia entre as universidades e o mercado de trabalho, pois 49,2% dos respondentes declararam que o tempo médio investido para transformar o recém-formado em um profissional no pleno desempenho de seu trabalho é superior a um ano.

As perguntas abaixo foram feitas as empresas citadas acima.

*Como sua organização vê o profissional recém-graduado da universidade, na área de Informática?*

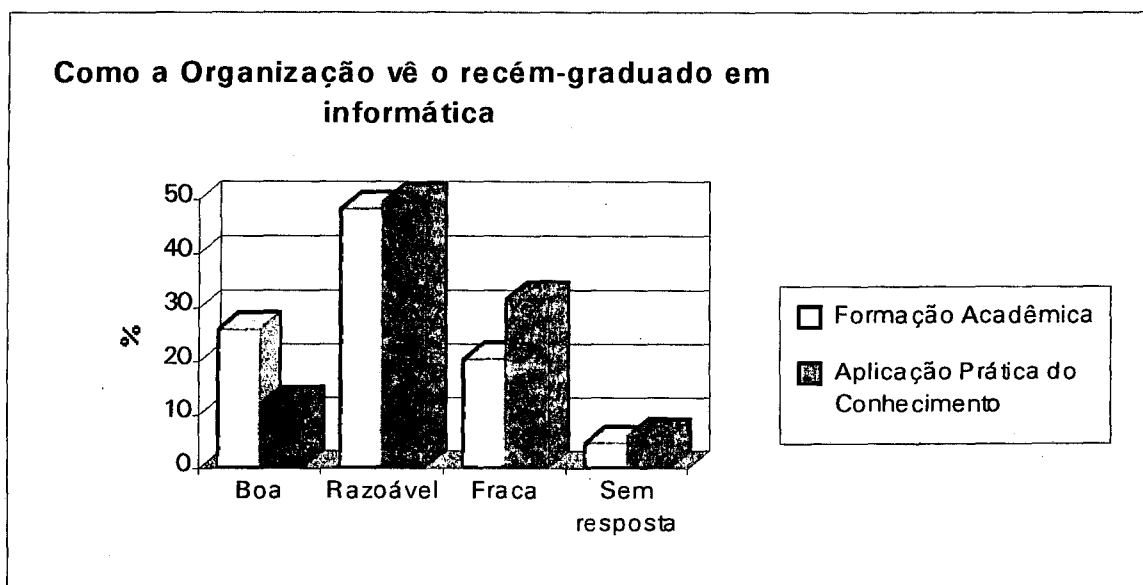
<b>- Formação acadêmica</b>	
Boa	26,1%
Razoável	48,4%
Fraca	20,6%
Sem resposta	4,9%

<b>- Aplicação do conhecimento</b>	
Boa	12,2%
Fraca	49,8%
Razoável	31,7%
Sem resposta	6,3%

*Qual o tempo médio investido em um recém-graduado para que se torne um profissional pleno?*

Menos de seis meses	3,8%
Seis meses a um ano	41,8%
Mais de um ano	49,2%
Sem resposta	5,2%

**Figura 34 - Conceito do Mercado do Profissional de Informática**



*Fonte:* Relatório "Pesquisa: Tendências do Mercado Brasileiro de Informática" - MIS - 1992

O gráfico acima foi obtido de um relatório de 1992. Quando comparado com a figura 19, do capítulo 7, pode-se concluir que houve um significativo aumento da qualidade da mão de obra, visto que 58% dos entrevistados manifestaram satisfação.

As pequenas empresas de informática sofrem duplamente com esse quadro, pois os melhores profissionais tendem a concentrar-se em empresas de grande porte, que oferecem maiores benefícios, salários melhores e plano de carreira.

Na contratação de profissionais pouco experientes, de menor custo, a empresa deve investir na formação do mesmo.

Considerando-se que o maior diferencial da empresa dar-se-á através da qualidade da mão de obra disponível, o empresário do setor terá que disputar os melhores profissionais com as grandes empresas, e dispor de diferenciais atraentes.

Segundo o professor Fernando Meirelles, da Fundação Getúlio Vargas, “o processo de informatização é apenas o meio de campo. Faz-se muito treinamento e pouca educação”.

O maior problema na formação acadêmica é a indefinição quanto ao perfil do profissional desejado, bem como a falta de agilidade das universidades em acompanhar a demanda do mercado por tais profissionais. Alguns dos cursos superiores que objetivam a formação de profissionais para o setor de informática são: ciências da computação, análise de sistemas, administração de empresas com ênfase em informática, tecnólogo em processamento de dados, engenharia de computação, etc.

## Vendas

As vendas de serviços são similares, em muitos aspectos, as de bens tangíveis no que concerne a identificação de um potencial consumidor ou cliente, planejamento da venda, preparação e apresentação e fechamento do negócio.

Geralmente a venda de produtos de informática envolve a venda pessoal. Sete tópicos são sugeridos para a venda de serviços:

1. Identificar as necessidades do consumidor e suas expectativas quando no contato pessoal; gerenciar as impressões e incitar o consumidor a participar da definição do “produto” final, quando possível;
2. Facilitar a avaliação da qualidade do serviço entregue ao consumidor pelo estabelecimento de padrões, evitando o gap entre necessidades e expectativas;
3. Tornar o serviço tangível através do treinamento do comprador para avaliar o serviço oferecido;
4. Enfatizar a imagem da organização;
5. Usar de referências externas, solicitando, sempre que possível, que os benefícios advindos do serviço prestado a uma empresa sejam divulgados por ela ao mercado;
6. Reconhecer a importância do contato pessoal na venda.
7. Reconhecer a importância do envolvimento do consumidor durante o processo de formulação do serviço ofertado.

Alguns dos aspectos citados acima passam a ser prioritários no setor, tais como a tangibilidade do serviço através do treinamento. Não raro a oferta de produtos e serviços com novas tecnologias traz uma dificuldade adicional à empresa: o

desconhecimento do mercado, visto ser o setor de informática um dos que mais se transformam a cada dia, sendo impossível acompanhar todas as inovações.

É bastante comum, no processo de venda, estágios intermediários de acultramento da empresa, palestras sobre novas tecnologias e um estudo prévio da situação atual da empresa e um diagnóstico de como melhorar processos através do uso de produtos e serviços ofertados.

O pequeno empresário de informática enfrenta uma dificuldade adicional: sua falta de estrutura de vendas, recursos para propaganda e marketing e uma imagem não consolidada no mercado faz com que, mesmo oferecendo produtos de maior qualidade, seja preterido por outras empresas de maior renome e imagem consolidada.

Geralmente a venda da pequena empresa é baseada numa relação de confiança, especialmente quando é ofertado um serviço que tem como característica ser produzido à medida que é vendido.

Por outro lado a credibilidade da pequena empresa é diretamente relacionada às pessoas, em especial ao empresário. Assim, a venda tem uma conotação fortemente emocional.

O objetivo de formarem-se Unidades de Negócio é o estabelecimento de vantagens competitivas, com diferenciais nos processos produtivos e na venda, pois sem a existência dessas não pode haver o crescimento da empresa.

A premissa básica para o estabelecimento de vantagem competitiva é:



**ENTENDER O CONSUMIDOR E TER HABILIDADE EM  
SATISFAZÊ-LO**

**FOLHA DE TRABALHO 9 -Unidades Estratégicas de Negócio**

	<b>Mercados</b>		
	<b>Indústria</b>	<b>Bancos</b>	<b>Comércio Atacadista</b>
<i>EDI (Electronic Data Interchange)</i>	✓	✓	✓
<i>Messaging</i>	✓	✓	✓
<i>Consultoria</i>	✓		
<i>Desenvolvimento Sistemas</i>	✓		

Data: \_\_\_\_\_

**FOLHA DE TRABALHO 10 - Avaliando e Classificando a UN**

**Avaliando**

1 = forte - entendimento do consumidor e habilidade em satisfazê-lo  
10 = falta de força - não entendimento do consumidor. Falta de conhecimento da capacidade de atendê-lo

<b>Unidade de Negócios</b>	<b>Avaliação</b>
<u><i>EDI para Bancos</i></u>	<u>8</u>
<u><i>EDI para Indústria</i></u>	<u>9</u>
<u><i>EDI para Comércio Atacadista</i></u>	<u>7</u>

**Classificando**

Lista de Unidade de Negócios da mais forte a mais fraca

*Bancos*  
*Indústria*



## PASSO 9

# ENTENDENDO SUA INDÚSTRIA

A chave do sucesso de uma empresa é encontrar diferenças de habilidades entre ela e seus competidores, visto que o cenário e a arena são os mesmos, para estabelecer as vantagens competitivas.

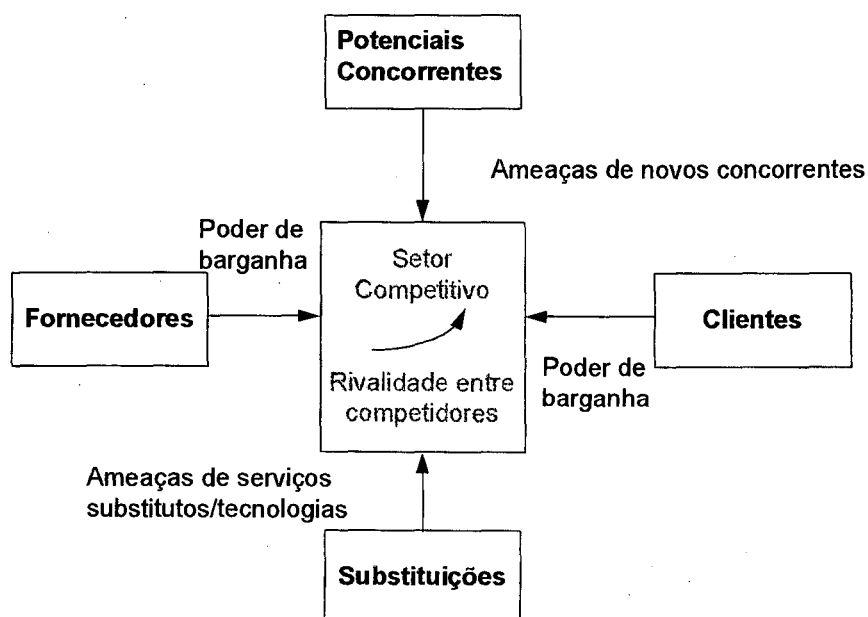
Entender a indústria e antecipar suas tendências e direções dá ao empresário o conhecimento para reagir e controlar seu posicionamento no mercado.

A importância dessa estratégia é citada formalmente por AL RIES em suas leis. Segundo ele *“É melhor ser o primeiro do que ser o melhor”*. A chave para ser o primeiro é antecipar-se.

Para executar essa estratégia é necessária uma análise profunda da indústria, consistindo em três componentes: forças, atratividade e fatores críticos de sucesso.

### **Forças da indústria**

São cinco as forças da indústria, segundo desenho abaixo:

**Figura 35 - As Forças do Mercado e suas Interações**

Fonte: Cobra, Marcos, Marketing de Serviços, 1987

### ***Facilidades de entrada***

Refere-se ao grau de dificuldade encontrado pelos potenciais concorrentes para entrada na indústria. Esta força determina que cada novo entrante seja um novo competidor a ser enfrentado. Quanto maiores forem as facilidades de entrada, mais facilmente a vantagem competitiva estabelecida pode ser extinta.

Dois fatores influenciam a entrada de um potencial concorrente na indústria:

## **Barreiras de Entrada**

São dificuldades apresentadas ao novos entrantes. As barreiras mais comuns são:

- \* diferenciação do produto: quanto mais facilmente o consumidor identificar um produto, maior será o grau de dificuldade na entrada de outros ao mercado, com maior investimento pesquisa e desenvolvimento, em propaganda e marketing e maior tempo para fixação de imagem. O investimento passa a ser uma barreira de entrada.
- \* necessidade de capital: para iniciar um novo negócio devem ser avaliados os custos de pesquisa e desenvolvimento, propaganda, marketing, além do fluxo de caixa, estoques, etc.
- \* custos de mudança para o consumidor: é necessidade de novo treinamento, aquisição de equipamentos, abandono de rotinas já estabelecidas, etc. Um novo entrante que deseje estabelecer seu produto com alteração de estruturas já existentes terá maior dificuldade em estabelecer-se, mesmo que a qualidade ofertada seja maior.
- \* acesso a canais de distribuição

## Reação de competição

Reação de competição à entrada de um novo concorrente no mercado. Alguns fatores devem ser considerados:

- \* fatores históricos, isto é, como se comportou a indústria no passado.
- \* força das empresas existentes, isto é, os recursos que possuem para reagir. Se há muito a se perder com a entrada de um novo competidor, as empresas existentes irão reagir com maior feracidade.
- \* taxa de crescimento da indústria.

A indústria de informática tem uma das maiores taxas de crescimento em todo o mundo, projetando um movimento de 430 bilhões de dólares no ano de 1996, com cada venda de computador atrelando uma série de produtos e serviços.

No Brasil, segundo a Software Publishers Association dos Estados Unidos, SPA, as vendas de programas de computador cresceram 168% em relação ao ano anterior (94), e o International Data Corporation, IDC, afirma que o Brasil é o país de maior aceleração de vendas.

Em consequência dessa expansão da demanda, há uma entrada de novos competidores a cada dia, especialmente porque a necessidade de capital é baixa e pode-se atuar em nichos bem específicos de mercado.

### ***Poder do Fornecedor***

O poder do fornecedor influencia no preço final do produto, os termos e as condições do fornecimento de matéria prima e qualidade do produto final. O fornecedor também têm influência marcante nos canais de distribuição.

A Microsoft, através do Grupo Martins, consegue atingir os recantos mais longínquos do país, extendendo sua influência.

A maior produtora de chips CPU no mundo, a Intel, dita as regras para o mercado, obrigando a aquisição de novos produtos. Recentemente (novembro/95) anunciou a interrupção de seu microprocessador 486, forçando toda a indústria de produção de computadores ao uso do Pentium (geração mais nova do 486).

Como alternativa, os produtores de equipamentos com o uso desse chip tem buscado outros fornecedores. A Zenith, representada no Brasil pela ABC Bull, afirma: "Se amanhã o mercado exigir 486 e a Intel extinguir a produção vamos procurar outro fornecedor". Importante lembrar que há apenas três grandes em todo o mundo: Intel, AMD e Cyrix.

## ***Poder do Consumidor***

O poder do consumidor manifesta-se através da demanda por baixos preços, alta qualidade ou serviços e colocando competidores uns contra os outros. Os fatores que dão poder ao consumidor são:

*alguns poucos consumidores compram em grande quantidade*

*produtos pouco diferenciados ou sujeitos a substituição*

*relativamente fácil e barato mudar de fornecedor*

*produto de pouca importância na qualidade do produto do consumidor*

Os números mostrados no capítulo “A Indústria de Informática” sinalizam a queda crescente de preços e, conseqüentemente, o aumento do poder de compra do consumidor. Um fato a ser considerado é a proliferação de produtos substitutos, ou semelhantes, que confundem o consumidor, mas aumentam seu poder de barganha, muitas vezes por comparações inexatas, especialmente quando a tecnologia é nova.

O fator preço também é determinante nessa análise. Os altos impostos do país tornam o produto muito mais caro que no mercado internacional, e há uma política, em algumas empresas multinacionais, de padronização de acordo com a matriz no exterior, muitas vezes adquirindo os produtos no exterior.

O setor bancário, o que mais investiu na última década, tem alto poder de barganha, forçando a queda de preços a quem lhe oferece serviços, pelo alto volume adquirido. Como exemplo pode-se citar o contrato especial, único no mundo, feito entre a Microsoft e o Banco do Brasil, para a comercialização de seus produtos.

O Banco Brasileiro de Descontos também conseguiu condições especiais para desenvolver seu home-banking, integrando-o com o produto *Money*, obtendo um grande diferencial de mercado.

### ***Produtos Substitutos***

Um produto é substitutivo quando exerce a mesma função e tem uma relação custo x benefício melhor. A forma de diferenciação pode ser baseada em serviços, reputação da companhia ou ponto de venda.

### ***Concorrentes***

A batalha entre concorrentes é uma das forças mais poderosas da indústria. Os fatores que indicam a forma e intensidade da batalha são:

*muitos competidores*

*lento crescimento da indústria*

*falta de diferenciação*

No setor de software a concorrência é bastante acirrada, por haver baixas barreiras de entrada. Entretanto, é um setor dominado por algumas poucas empresas multinacionais, de grande poder de venda, com altos volumes.

Um fator a ser considerado é a formação de join ventures para a confecção de produtos que venham a se tornar padrão, ou ainda para combater algumas grandes companhias que, ao serem deixadas sozinhas, podem monopolizar todo o setor.

Um exemplo atual é a aliança entre IBM e Netscape para combater um adversário comum: a Microsoft<sup>1</sup>.

## Atratividade da Indústria

É a presença, ou ausência, de ameaças. Quanto menos atrativa, menores são as ameaças. Para um pequeno negócio, é muito importante encontrar mercados onde as ameaças são poucas e a atratividade alta.

Segundo Cobra<sup>2</sup>, a atratividade da indústria é definida segundo uma análise de uma lista de variáveis, que se modificam de negócio para negócio. Algumas a serem consideradas são:

Dimensão de Mercado - tamanho total conhecido do mercado de um determinado produto ou serviço.

---

<sup>1</sup> Nota: maiores informações sobre esta estratégia são descritas em *Computerworld*, 30/10/95

<sup>2</sup> Cobra, Marcos, *Marketing de Serviços - Conceitos e Estratégias*, McGraw-Hill, 1987, pag. 51



O mercado de informática é difícil de ser dimensionado pela capacidade do computador instalar-se em todos os setores da atividade humana. A tendência a “produção individual em massa<sup>1</sup>” só é possível com o uso do computador.

Tendência do Mercado - propensão futura apresentada pelo mercado em termos de novas oportunidades. Exemplos: segmentação, crescimento, etc.

O uso da informática tem se diversificado a cada dia, criando novos mercados: medicina, educação, artes gráficas, etc.

Barreiras Tecnológicas - dificuldades tecnológicas apresentadas pelo mercado em termos de materiais, processos, aplicações, etc.

Vulnerabilidade do Mercado - grau de interferência no mercado de variáveis exógenas ao processo. Ex.: tecnologia, aspectos legais, concorrência, etc.

Concentração de Demanda - procura localizada em poucos mercados.

Estabilidade da Estrutura Competitiva - grau em que a relação entre os concorrentes tende a se manter constante ao longo do tempo.

Importação - possibilidade do produto ser importado a preços competitivos.

Exportação - possibilidade do produto ser exportado a preços competitivos.

---

<sup>1</sup> Nota: produção individual em massa significa que empresas que antes fabricavam algumas linhas de produtos básicos, terão que desenvolver milhares de tipos, para atender a “cada consumidor individualmente”. Exemplo: indústria automobilística japonesa, com carros produzidos sob encomenda.

Rentabilidade - Retorno sobre Investimento, medido pela relação entre o lucro líquido e capital líquido investido.

A análise de algumas variáveis permite classificar a atratividade de um negócio como pouco atrativo, medianamente atrativo ou muito atrativo. Alguns autores recomendam a atribuição de peso às variáveis, de modo a enfatizar aquelas consideradas mais importantes para um determinado negócio.

## **Fatores Críticos de Sucesso**

São indicadores quantitativos ou qualitativos de porque a companhia tem sucesso ou fracassa dentro da indústria. Devem ser considerados:

### Características do negócio

- \* habilidade para responder rapidamente ao mercado
- \* líder reconhecido
- \* integridade em todos os relacionamentos
- \* reconhecimento do valor de suas entregas

### Marketing / Vendas

- \* habilidade em gerar demanda para o produto
- \* entendimento e empatia pelo consumidor
- \* reconhecimento no ponto de venda
- \* competição ética
- \* linha de produtos completa
- \* preço justo
- \* múltiplos canais de distribuição
- \* bons acordos de crédito

### Produtos

- \* produtos únicos ou diferenciados
- \* excelente qualidade do produto
- \* excelente performance do produto
- \* alto grau de confiança no produto
- \* produtos projetados para prover soluções

### Serviços

- \* suporte durante o processo de vendas
- \* procedimentos de instalação não traumáticos
- \* comprometimento com a entrega do serviço

- \* excelente suporte após a venda
- \* resposta em tempo hábil e com qualidade para os problemas do consumidor

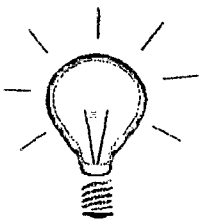
### Operações

- \* pessoal qualificado
- \* capacidade de produção com baixo índice de problemas
- \* interface amigável
- \* flexibilidade no relacionamento com os consumidores
- \* operação tranqüila com excelente suporte a sistemas

### Recursos

- \* financeiros
- \* gerenciais
- \* excelente expertise técnico

A segunda premissa para a vantagem competitiva é:



**ENTENDER AS FORÇAS DA INDÚSTRIA, COMO ELAS TRABALHAM, COMO PODE-SE INCORPORÁ-LAS, OU CONTAR COM ELAS PARA OBTER SUCESSO.**

FOLHA DE TRABALHO 11 - Atratividade da Indústria por UN

Indústria

Força da Indústria	Alta	Moderada	Baixa	Comentários
Facilidades de Entrada	✓			Conhecimento da Indústria
Poder do Fornecedor		✓		Pouco dependente de fornecedores
Poder do Comprador		✓		Depende do volume de compras efetuado
Produtos Substitutos			✓	Os poucos existentes são importados e de alto preço
Concorrentes		✓		Algumas empresas, com perfil distinto, colocam-se no mercado como concorrentes

Taxa de Crescimento: aumentando

Market Share : dominante

FOLHA DE TRABALHO 12 - Fatores de Sucesso para a UN

Indústria

Fator de Sucesso	Pontuação
Foco na necessidade do consumidor	1
Alto nível de expertise	2
Alto nível de pessoal técnico	4
Habilidade de prover soluções customizadas	3
Suporte on-line	5
Baixo Custo	6

1 = extremamente importante  
10 = menor importância

Data: \_\_\_\_\_

## PASSO 10

# ENTENDENDO SEUS CONCORRENTES

A variável final de análise é o entendimento dos competidores, para formação do planejamento estratégico. Há dois componentes nesta análise:

- identificar e analisar os competidores
- identificar áreas de diferenciação entre a empresa e os concorrentes, de forma perceptível para o consumidor

## Os competidores

São considerados competidores as empresas que:

*perseguem o mesmo grupo de consumidores que a empresa  
tentam satisfazer o mesmo conjunto de necessidades que a empresa tenta  
preencher*

Os competidores devem ser analisados à luz dos mesmos critérios que a empresa: qualidade, serviço e preço. Uma forma de simplificar a análise é estabelecer o "Mapa de Valor Competitivo", que diz a posição da empresa em relação a qualidade, serviço e preço, bem como o valor dos produtos.

Para simplificar a análise é construído um mapa como abaixo:

Figura 36

## MAPA DE VALOR COMPETITIVO

PREÇO	Alto	"Olho da Cara"	Superestimado	Premium
	Moderado	Má qualidade	Médio	Penetrar um mercado
	Baixo	Economia / Comodidade	Barganha	Super Barganha
		Baixo (Boa)	Média (Melhor)	Alta (O melhor)
QUALIDADE / SERVIÇO				

Fonte: Cook, Strategic Planning for Small Business, 1994

A análise do mapa acima mostra que:

- os seus competidores diretos devem estar no mesmo quadrado que você, ou imediatamente adjacente;
- empresas localizadas em quadrados não adjacentes são competidores secundários, que oferecem produtos ou serviços não similares ao seu.

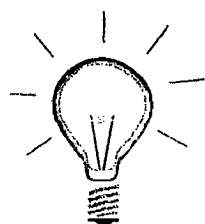
## Diferenciação Competitiva

O objetivo é identificar algum diferencial que permita estabelecer uma posição única na mente dos consumidores.

Esta diferenciação é única, devendo buscar a satisfação das necessidades do consumidor, para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável. Há três categorias de diferenciação da empresa perante seus competidores:

- diferenciação de produtos (designa, qualidade, tempo de vida útil, ...)
- diferenciação de serviços (suporte técnico, instalação, tempo de resposta...)
- diferenciação de pontos de venda (disponibilidade e acessibilidade, catálogos...)
- diferenciação de preço

A terceira premissa é:



**ENTENDER OS COMPETIDORES E POSICIONAR-SE  
DE TAL FORMA A TER UMA PERCEPÇÃO ÚNICA NA  
MENTE DOS CONSUMIDORES.**

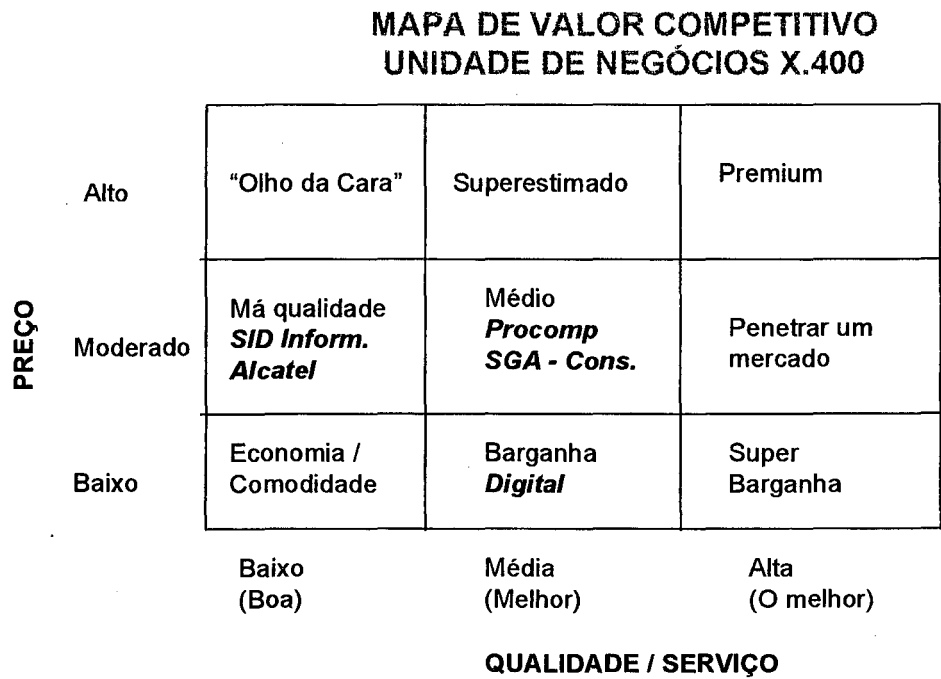


FOLHA DE TRABALHO 13 - Análise Competitiva por UN

X.400

Competidor	Qualidade *	Serviço *	Preço *
PROCOMP	Igual	Inferior	Igual
SID Informática	Inferior	Inferior	Igual
Digital	Igual	Igual	Inferior
Alcatel	Inferior	Inferior	Igual
SGA - Consultoria	Igual	Igual	Igual

FOLHA DE TRABALHO 14 - Mapa do Valor Competitivo por Un



FOLHA DE TRABALHO 15 - Diferenciação Competitiva por UN

Unidade X.400

Competidor	Ponto de Diferenciação
PROCOMP	Serviços e habilidade para desenvolver sob medida
SPD	Produto de maior qualidade e flexibilidade e expertise técnico
Digital	Produto mais conhecido
Alcatel	Melhor qualidade do produto e expertise

**PASSO 11****FORMULAÇÃO  
DE ESTRATÉGIAS  
INTERNAS**

Após a determinação das Unidades Estratégicas de Negócios inicia-se o processo de fortalecimento das mesmas focando:

- a atratividade e crescimento do mercado;
- a sua participação relativa no mercado, comparativamente ao mais forte concorrente.

**Crescimento do Mercado**

O crescimento do mercado, medido em termos de quantidade de unidades vendidas ou de faturamento, deve ser procurado através de informações da própria indústria, divulgadas por instituições, publicações, etc.

O setor de informática tem sido o de maior crescimento em todo o mundo, com expectativa de movimentação de cerca de 430 bilhões de dólares no próximo ano, segundo a edição especial da Revista Veja - Computador.

## Participação Relativa de Mercado

É a relação entre a movimentação do mercado e a da Unidade Estratégica de Negócios. Para avaliar qual a participação relativa de mercado, as seguintes questões devem ser respondidas:

1. Qual o volume total de vendas do produto / serviço ofertado pela Unidade Estratégica de Negócios no mercado, num certo período de tempo?
2. Qual a participação dessa Unidade no volume total acima, no mesmo período de tempo?
3. Qual a participação do maior concorrente, segundo os critérios acima?

O importante da análise é determinar a posição relativa da Unidade Estratégica de Negócios no mercado.

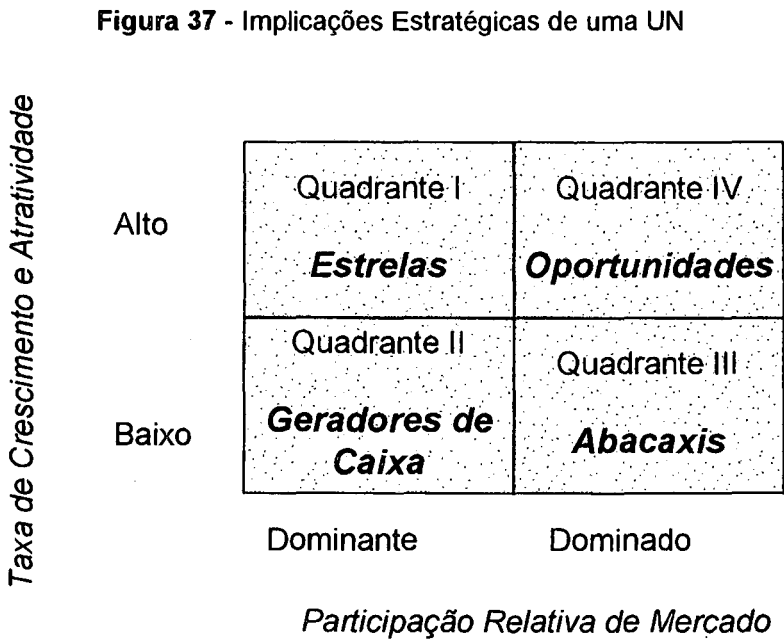
## Implicações Estratégicas

Todos os modelos de planejamento estratégico citados no capítulo *Planejamento Estratégico* - Escola de Desenho Estratégico, Modelo de Ansoff e Modelo de Steiner mencionam a necessidade de avaliar a empresa segundo suas forças e fraquezas.

Um dos modelos de análise mais conhecidos é a *matriz BCG*, que relaciona o produto, ou serviço, com sua participação de mercado.

No caso presente, a relação se faz focando a Unidade de Negócios, que trata de um mix de produtos específicos e de sua participação de mercado.

As implicações estratégicas são determinadas usando o seguinte mapa:



Fonte: Adaptação de Strategic Planning for Small Business, pag. 87

A análise de quadro acima determina diferentes estratégias de posicionamento, conforme a relação existente entre a Unidade Estratégica de Negócios e o mercado:

**Quadrante I: *Posição Competitiva Forte e Alto Crescimento e Atratividade***

A Unidade Estratégica é considerada estrela, com competitividade alta num mercado crescente. As estratégias recomendadas são:

- Foco nesta Unidade
- Aumentar o market share

- Aumentar a promoção desta Unidade
- Promover recursos e desenvolvimento para os produtos dessa Unidade
- Esforçar-se por eficiência de custos no desenvolvimento de produtos

#### **Quadrante II: *Posição Competitiva Forte e Baixo Crescimento e Atratividade***

A Unidade de Negócios é dominante em um setor de crescimento potencial limitado.

As estratégias são:

- Manter o market share através do foco nos consumidores base existentes
- Esforçar-se por eficiência nos custos objetivando o lucro
- Investir em promoção
- Investir em pesquisa e desenvolvimento
- gerar fluxo de caixa nesta Unidade

#### **Quadrante III: *Posição Competitiva Fraca e Crescimento e Atratividade Lentos***

A Unidade de Negócios é considerada “cachorro”, onde a perspectiva futura não é boa. As estratégias são:

- Gerar todo o caixa que possa desse mercado
- Limitar investimentos
- Limitar pesquisa e desenvolvimento
- Considerar a desistência desse mercado, isto é, a eliminação dessa Unidade de Negócios

**Quadrante IV: *Posição Competitiva Fraca e Forte Crescimento do Mercado e Atratividade***

A situação é crítica. As estratégias propostas são:

- Focar a Unidade de Negócios com meta de crescimento do market share
- Aumentar o investimento em promoção
- Aumentar investimentos em pesquisa e desenvolvimento
- Aumentar eficiência de custos

A partir do posicionamento de cada Unidade de Negócios é estabelecida a direção estratégica a ser tomada para o crescimento ou paralização de atividades.

**FOLHA DE TRABALHO 14 - Direção Estratégica da UN****Unidade X.400**

*Enfatizar esse mercado, pois os produtos são excelentes tecnicamente, bons preços (se comparados à concorrência) e de maiores margens*

*○ potencial é alto, mas deve-se investir mais em divulgação, material promocional e esclarecimentos aos potenciais clientes*



## PASSO 12

# FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EXTERNAS

A formulação das estratégias externas devem ser focadas no consumidor, tornando a empresa voltada para o cliente.

A equação da empresa voltada para os clientes é:

**Obter consumidores = Habilidades da Empresa - Ações dos Competidores**

O primeiro passo para obter consumidores, ou mantê-los, é buscar a diferenciação em suas mentes. Segundo a Lei da Mente, de Al Ries, "É melhor ser o primeiro na mente do que o primeiro no mercado".

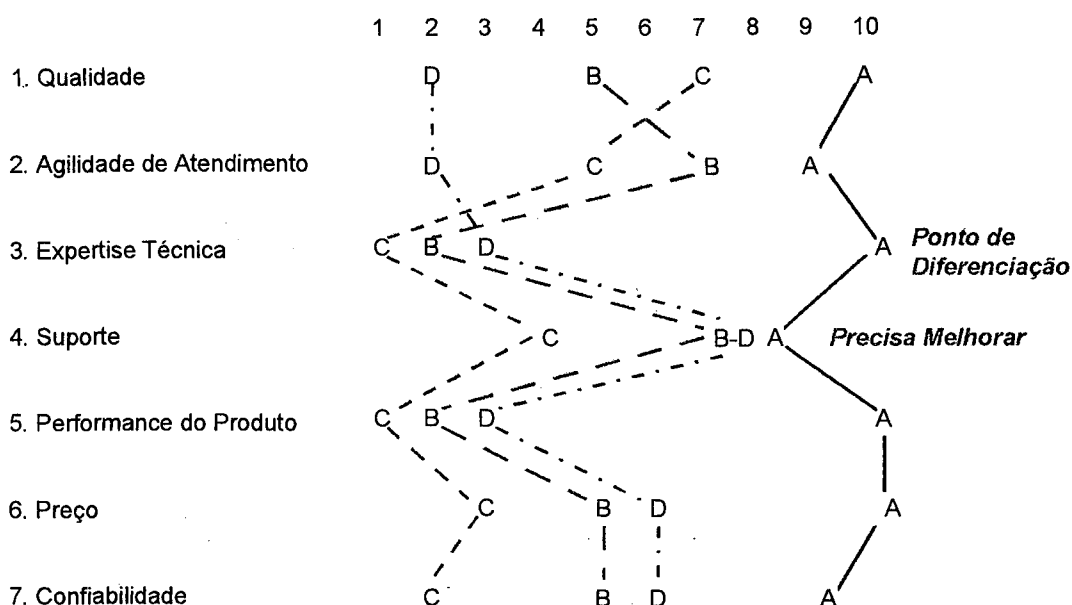
## Mapa da Diferenciação

O mapa da diferenciação é uma representação gráfica da capacidade da empresa e de seus concorrentes em relação às necessidades dos consumidores.

À esquerda do mapa são listadas as necessidades do consumidor em ordem de prioridade. No topo é colocada a escala. O mapa consiste em relacionar a capacidade de sua empresa e de seus concorrentes mais diretos em relação a cada necessidade.

Figura 38

## MAPA DE DIFERENCIAÇÃO



Fonte: Cook, Strategic Planning for Small Business, 1994

Alguns dos aspectos que podem ser elencados para diferenciação são:

### ***Diferenciação do Produto***

- qualidade
- confiabilidade
- valor
- engenharia
- capacidades

### ***Diferenciação do Serviço***

- políticas
- suporte
- empregados

- valor adicionado
- entrega
- serviços pós-venda
- assistência técnica

### ***Diferenciação do Ponto de Venda***

- acessibilidade
- conveniência
- locações

### ***Diferenciação por Preços***

- diferenciação por altos preços - serviços únicos
- diferenciação por baixos preços - benefícios equivalentes aos oferecidos por preços mais baixos

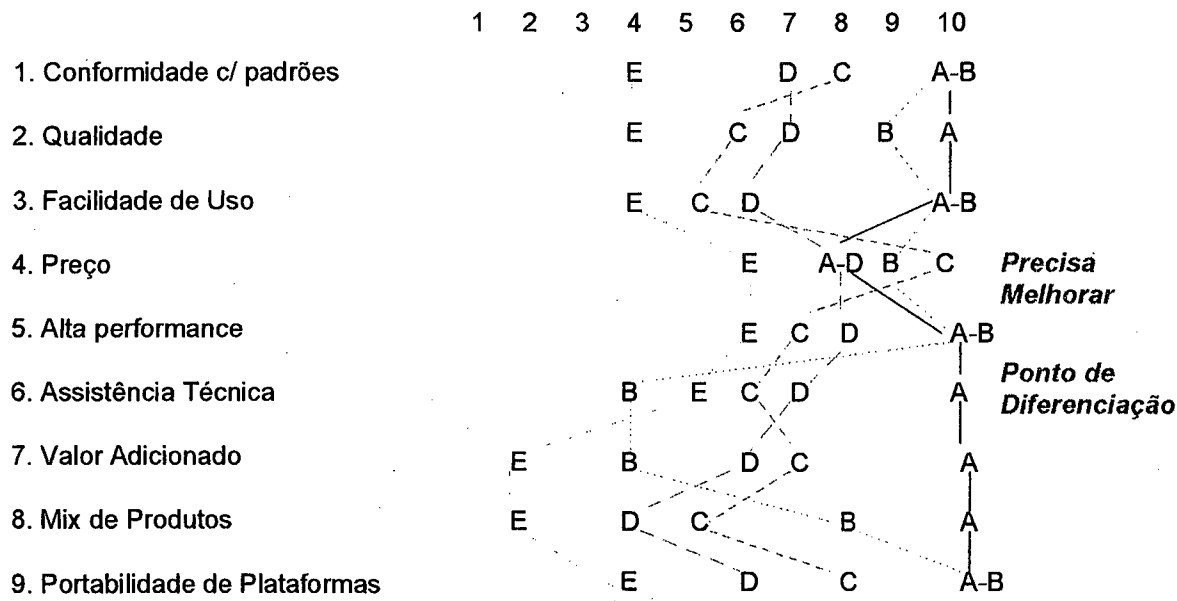
### ***Pontos Adicionais para Diferenciação***

- fatores de diferenciação não deveriam ser focados na empresa (ex.: ampliação da linha de produtos porque a empresa assim o deseja, sem que haja uma necessidade do consumidor)
- fatores de diferenciação não deveriam ser focados somente nos consumidores, pois há três variáveis a serem consideradas: consumidores, concorrentes e a empresa.

- o foco do fator de diferenciação deveria ser dominado pela empresa (versus competidores).
- evitar um fator de diferenciação que poderia ser facilmente copiado.
- a tática de diferenciação deveria ser bem simples, focada num único aspecto, palavra ou imagem (ex.: Volkswagen oferece carros econômicos. McDonald's oferece produtos de mesma qualidade e forma de preparo em qualquer lugar do mundo....), para ser facilmente identificada pelo consumidor.

FOLHA DE TRABALHO 15 - Mapa de Diferenciação

MAPA DE DIFERENCIAÇÃO PARA  
X.400



Competidores

- A - Kiron Systems
- B - Procomp
- C - SID Informática
- D - Digital
- E - Alcatel

## PASSO 13

**IMPLEMENTANDO O  
PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

Após a análise de todos os fatores mencionados, deve-se fazer a implementação do planejamento estratégico.

A primeira questão a ser respondida é: Quem implementa o planejamento estratégico?

O Modelo da Escola de Desenho Estratégico não traz nenhuma luz sobre o assunto, enfatizando a responsabilidade do CEO no processo de formulação do planejamento, mas nada mencionando sobre a implementação.

O Modelo de Ansoff é vago quanto à implementação, apenas abordando o planejamento como uma abordagem em cascata.

O primeiro autor a dar alguma luz sobre o assunto é Steiner no *Estágio de operacionalização da Estratégia* de seu Modelo.

Segundo ele, a operacionalização surge de um conjunto de hierarquias, onde os objetivos são traçados “de cima para baixo”, para conciliar interesses distintos.

A hierarquia de estratégias é particionada em estratégias corporativas, de negócio e funcionais, acontecendo simultaneamente em todos os níveis da empresa. Assim,

toda a estrutura organizacional pode participar da implementação das estratégias, por ter se envolvido na elaboração das mesmas.

A implementação do planejamento envolve toda a empresa. As principais razões para um planejamento ser mal sucedido são:

- baixo comprometimento da organização - planejamento elaborado por poucos
- planejamento incompleto - alguns tópicos não abordados, geralmente os pontos fracos da empresa
- pouca comunicação interna a respeito do planejamento feito
- baixo nível de delegação - o plano é feito pela alta cúpula da empresa ou, no caso da pequena empresa, pelo proprietário
- baixa aceitação da equipe
- programação de tarefas com prazos inexecutáveis
- pouco monitoramento da execução de tarefas
- pouca flexibilidade para ajustes
- complexidade elevada, dificultando a implementação
- expectativa elevada no automatismo do processo, esquecendo-se de que pessoas são envolvidas diretamente
- ambição exagerada
- detachamento excessivo, esperando um único resultado possível

Portanto, a implementação do planejamento envolve toda a organização, e somente com o comprometimento de todos será possível atingir os objetivos propostos.

Até o presente momento, todas as etapas foram desenvolvidas pensando-se na estratégia. Agora deve-se determinar a tática, que implementará esta estratégia. A tática é:

- alguma coisa que fará a empresa única no mercado
- alguma coisa que distinguirá a empresa de seus competidores
- alguma coisa que criará uma mensagem singular que atrairá os consumidores

A tática deveria ser:

- relacionada ao consumidor
- simples
- forte
- difícil (dura) com os competidores

Embora toda empresa seja diferente, algumas questões podem ser colocadas para todas:

- informar e reunir toda a organização em torno do planejamento realizado, pois a única maneira de se implementar uma estratégia é divulgá-la. Deve-se vender a estratégia internamente.

- questões organizacionais, isto é, a estrutura e competências necessárias para implementar a tática, de acordo com o diferencial competitivo escolhido (se produto de alta qualidade, assegurar-se do erro zero, se é entrega, e equipe necessária, e...)

- focalização de recursos, que são de três formas: tempo, pessoas e dinheiro.

Algumas questões devem ser respondidas aqui:



*qual os recursos financeiros requeridos para que cada área de negócios possa suportar as responsabilidades colocadas?*

*quais programas devem ser implementados para maximizar o uso do tempo em cada área?*

*como focalizar a performance individual das tarefas?*

- questões de suporte, que referem-se a políticas, informações e controles. As políticas de veriam suportar a implementação, a disponibilidade de informações deveria dar suporte a implementação e o controle deveria facilitá-la. Ex.: quem toma as decisões, se deve-se alterar a política de crédito da empresa, como implementar o defeito zero....

- questões de liderança, isto é, executivos chave.

Algumas regras são:

- coloque a tática de uma maneira controlada, para assegurar que as tarefas sejam feitas

- não estique os recursos até o limite de torná-los estreitos (imagem de um elástico)

- delegue responsabilidades e controle seu cumprimento. Para cada ponto da implementação, assegure-se que há uma responsabilidade e uma forma de medir a execução.

- meça a execução de tarefas de maneira transparente, para que as pessoas possam entender como foi feita.

- mais importante, *NÃO* deixe que questões internas interfiram na habilidade de suportar e servir os consumidores.

A avaliação do plano se dá no mercado, e deve ser constantemente alterado e revisto. É aconselhável uma revisão a cada seis meses, assegurando-se que:

- as metas e missão reflitam acuradamente o desejo e as possibilidades da empresa
- a descrição de produtos está atualizada
- a definição dos segmentos de consumidores e o potencial mercado consumidor está bem definido
- o perfil do consumidor define suas necessidades, benefícios esperados e critérios de compra dos consumidores
- o mix da UN está apropriado e reflete o mercado
- forças da indústria que impactam a competitividade e a seleção das Unidades Estratégicas de Negócios estão claramente determinadas
- os pontos de diferenciação são fortes
- as estratégias de cada Unidade Estratégica de Negócios estão alinhadas com as metas e capacidades
- estão sendo aplicados os recursos necessários para fazer a implementação da estratégia e a tática terem sucesso

**FOLHA DE TRABALHO 16 - Ações de Implementação para a Unidade Estratégica de Negócios**

**Indústria**

**Questões organizacionais**

*Necessidade de delegar maiores responsabilidades, deixando o quadro executivo da empresa mais disponível para estabelecer novas estratégias e monitorar o mercado*

**Questões de Recursos**

*Necessidade de Desenvolver um plano de vendas e o budget*  
*Necessidade de aumentar o expertise de alguns funcionários para que possam assumir e gerenciar novos negócios*

**Questões de Suporte**

*Melhorar a qualidade do suporte prestado aos clientes*  
*Melhorar a logística do suporte*  
*Melhorar o nível técnico das pessoas encarregadas do suporte*

Data: \_\_\_\_\_

## CONCLUSÕES

Finalmente, a síntese de todo o trabalho apresentado resume-se a algumas regras básicas:



**FOCO**

***Foco no consumidor e suas necessidades***



**FOCO**

***Foco na empresa e em suas capacidades e nos competidores e suas habilidades***



**FOCO**

***Foco em uma tática que posicione a empresa de maneira única em relação aos seus competidores, na mente do consumidor***



**FOCO**

***Foco na estrutura e na organização para criar uma vantagem competitiva sustentável e estável.***

## **CAPÍTULO 5**

### **CASO KIRON**

#### **APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA**

---

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE SOFTWARE

---

### **A Empresa**

A formulação do planejamento estratégico só se valida através da implementação, onde dar-se-á a confirmação de algumas proposições, negação de outras e eventuais correções de rumo. Como dito anteriormente, o planejamento é vivo, um processo contínuo de formulações, fixando objetivos e desenvolvendo planos, encerrando-se com a concepção de um plano.

O presente estudo de caso foi feito em uma empresa de informática, que utiliza-se do planejamento estratégico para estabelecer rotas a serem seguidas.

*Empresa:* **Kiron Systems Comércio, Importação e Exportação Ltda.**

*End.:* **Av. Ver. José Diniz, 3135, cjto 101 - Campo Belo**

*Data Inicial:* **novembro de 1993**

*Capital Social:* **R\$ 10.000,00 (atualizados)**

*Estrutura Societária:* **Luiz Alberto de Oliveira**

**Geraldo Magela Sales**

**Suely Mattos Bodart**

**Curriculum dos Sócios:**

**Luiz Alberto de Oliveira**

Formação: engenharia eletrônica e administração de empresas. Mestrado em engenharia.

Experiência: desenvolvimento de sistemas e softwares (produtos) para empresas de grande porte; coordenação de equipes.

**Geraldo Magela Sales**

Formação: administração de empresas

Experiência: área financeira em bancos, diretoria de empresa de prestação de serviços em informática.

**Suely Mattos Bodart**

Formação: engenharia eletrônica e administração de empresas. Mestrado em engenharia.

Experiência: desenvolvimento de softwares e produtos; gerência de equipes para automação comercial; gerência de produtos.

## DEFININDO O NEGÓCIO

A empresa buscou definir seus negócios tridimensionalmente, segundo o capítulo “Definindo seu Negócio”, da parte II do presente trabalho.

### ***Grupos de Clientes***

Os clientes atendidos por esta empresa subdividem-se em:

Indústrias de médio e grande porte

Bancos públicos e privados

Comércio atacadista e varejista

Governo

### ***Funções de Clientes***

As funções de cliente que buscam ser atendidas pela empresa são:

comunicação intra-empresarial

comunicação empresarial

troca eletrônica de documentos entre parceiros comerciais

Conforme visto, deve-se elencar os benefícios esperados pelos clientes:

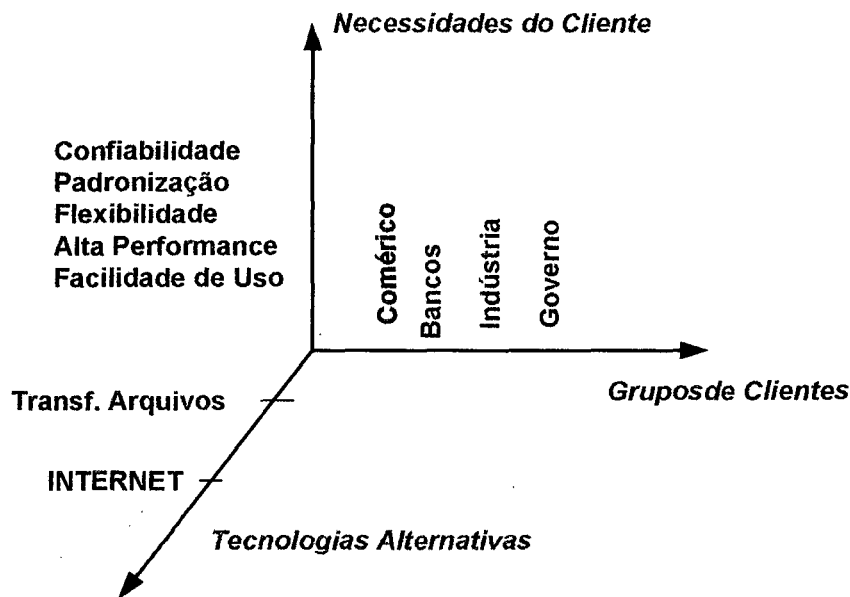


- agilidade
- segurança
- padronização
- facilidade de uso
- flexibilidade
- alta performance
- rapidez

**Tecnologias Alternativas**

O maior problema na definição da tecnologia é a velocidade com que se altera, numa dinâmica só encontrada pela indústria em si.

**Fig. 39 - Mapa de Negócios Kiron**



As tecnologias consideradas pela empresa são:

- rede INTERNET como um meio de comunicação entre pessoas
- transferência de arquivos entre empresas, em substituição ao EDIFACT, com tecnologia “ponto a ponto”

## DEFININDO A MISSÃO

*“Ser líder nacional do segmento de provedor de serviços e produtos que atendam aos mais altos padrões de qualidade, para transporte e troca de mensagens e documentos eletronicamente, utilizando-se de padrões internacionais”.*

A empresa também sinalizou seus propósitos, assim colocados:

- detectar, identificar e atrair empresas sólidas para prover e integrar serviços e soluções baseados em padrões internacionais de messaging e troca eletrônica de documentos
- prover um valor de serviços percebidos pelo consumidor que seja único na indústria
- estabelecer um clima de trabalho orientado ao consumidor que permita o uso da criatividade, riscos, e incentive a justiça no trabalho, o espírito de equipe e o respeito mútuo entre todos os colaboradores
- assegurar o uso das melhores tecnologias e que apresentem o melhor resultado para o cliente, segundo critérios determinados por ele
- buscar o aprimoramento constante do quadro de pessoal da empresa, como forma de garantir ao cliente o acesso as soluções mais integradas a realidade de mercado e continuidade de investimentos
- buscar alianças estratégicas, visando suprir deficiências empresariais ou de mercado
- estabelecer uma relação de confiança com fornecedores e clientes, evitando proposições e expectativas inexequíveis

- buscar constantemente a qualidade no trabalho e dos serviços e produtos oferecidos
- não desperdiçar oportunidades de negócio que alavanquem a missão da empresa
- promover o crescimento da empresa de forma controlada e lucrativa

Os valores nucleares da empresa são:

Valor Nuclear	Pontuação *
- <i>Inovação</i>	9
- <i>Criatividade</i>	8
- <i>Ênfase no conhecimento e expertise</i>	5
- <i>Ênfase no atendimento à necessidade do cliente</i>	2
- <i>Honestidade / Integridade</i>	7
- <i>Qualidade</i>	3
- <i>Entusiasmo pelo trabalho</i>	4
- <i>Foco no consumidor</i>	1
- <i>Facilitar as negociações dos clientes com a empresa</i>	6
- <i>Autonomia dos funcionários para tomada de decisões</i>	10

Os objetivos da empresa são:

Objetivos Quantitativos	Prazo
<i>Crescimento contínuo de 30% ao ano</i>	<i>Anual</i>
<i>Aumento do número de clientes em 10% ao ano</i>	<i>Anual</i>
<i>Aumento da lucratividade em 10%</i>	<i>Anual</i>

Objetivos Qualitativos	Prazo
<i>Assegurar a qualidade de cada trabalho executado</i>	<i>Em curso</i>

---

*Manter a equipe motivada*

---

*Promover a participação nos lucros*

---

*Enfatizar a ética nos negócios*

---

*Em curso*

---

*Anual*

---

*Em curso*

## ANÁLISE S.W.O.T.

As forças da empresa são:

*Utilização de tecnologia de ponta e de equipamentos de última geração*

*Equipe de produção (técnica) altamente qualificada*

*Preço competitivo*

*Boa imagem no mercado*

*Capacitação Técnica reconhecida pelo mercado*

*Produto desenvolvido internamente, propiciando flexibilidade de projetos e preços*

As fraquezas da empresa são:

*Dificuldade de obtenção de financiamento para crescimento*

*Fluxo de caixa irregular*

*Baixa exposição à mídia*

*Baixa lucratividade devido à pouca idade e necessidade de investimento*

*Falta de metodologia gerencial*

*Deficiência da equipe de vendas*

*Falta de uma estratégia de marketing*

As oportunidades externas percebidas são:

*Crescimento da economia*

*Percepção, pelo mercado, da necessidade de padronização de tecnologia*

*Diversificação de mercados que podem ser atingidos pelo produto*

*Expansão da linha de produtos / serviços pela carência de capacitação da concorrência*

*Criação de novas unidades de negócio a partir da percepção de novas necessidades consumidores*

*Integração vertical, atingindo o "comércio eletrônico"*

As ameaças percebidas são:

*Aumento da presença de novos competidores*

*Aumento da agressividade dos competidores existentes*

---

*Maior uso de tecnologias alternativas - leia-se INTERNET*

---

*Oferta de serviços percebidos como similares pelo mercado consumidor por empresas fornecedor dos meios de acesso ao Sistema de Caixas Postais*

---

*Forte poder de barganha dos clientes devido ao seu porte*

---

## CENÁRIOS

A escolha das variáveis adequadas a empresa devem ser feitas de acordo com a segmentação de clientes, funções e tecnologias alternativas.

No caso da empresa Kiron, por vender diretamente a empresas, não tendo o consumidor final como cliente, alguns dos aspectos levantados anteriormente não se adequam.

A perspectiva de crescimento do PIB, queda dos juros e da inflação levam as empresas a investir.

Segundo diversas fontes, o Brasil torna-se um país atrativo aos investidores, e há projeções superiores a 20 bilhões de dólares de investimento para os próximos quatro anos.

Alguns fatores levam as empresas a investir: o aquecimento da economia, a “abertura dos portos”, com permissão da importação de produtos acabados e matérias-primas, acirrando a concorrência e impulsionando a melhoria de qualidade de produtos e serviços ofertados, e a globalização da economia, trazendo algumas empresas estrangeiras, que ficaram ausentes por anos do país, a aqui instalar-se.

Por outro lado, dado que numa economia estável os preços podem ser comparados e estão relativamente alinhados, o consumidor buscará diferenciais de compra, tais como prazo de entrega, atendimento, agilidade, etc., e as empresas devem destacar-se de seus concorrentes segundo esta nova óptica.

Assim, a agilidade de relacionamento entre empresas, para prover "just in time", padronização de relações, transparência, etc, são fatores de sucesso.

Neste cenário é possível uma maior demanda por produtos e serviços como os ofertados pela Kiron.

Um aspecto relevante é a oferta de mão de obra. A Kiron tem como princípio a venda de "inteligência", isto é, alta capacitação e diferenciação.

O quadro de aumento do desemprego e queda salarial, juntamente com a terceirização, pode facilitar a contratação de empregados. Por outro lado, a baixa qualificação da área é um agravante a melhoria dos serviços prestados.

O aspecto que maior impacto causa a essa indústria é o tecnológico. A tendência de divulgação de softwares através da INTERNET tem levado o consumidor a esperar que todo software seja extremamente barato ou gratuito, como o "shareware"<sup>1</sup>. Por outro lado, a INTERNET está multiplicando de tamanho a cada 52 dias, e as empresas começam a vê-la como um meio natural de comunicação com seu mercado.

---

<sup>1</sup> Nota: na modalidade de "shareware" o usuário de computador acessa a INTERNET, captura o programa que deseja e, caso esteja interessado, comunica o fornecedor que quer adquiri-lo formalmente, pagando através de cartão, por exemplo. Os programas em shareware ficam em média de 5 a 30 reais.



Nenhuma empresa devem descuidar do potencial que a INTERNET representa, tanto para fomentar seus negócios, como uma ameaça se a empresa não buscar usá-la em seu benefício.

## ANÁLISE DE PRODUTOS E SERVIÇOS

A Kiron Systems comercializa duas linhas de produtos distintas:

### ***Tradutor EDI***

Usado para a Troca Eletrônica de Documentos.

#### Descrição:

*Modular*

*Portável para diversas plataformas*

*Preço competitivo*

*Alta Performance*

*Fácil de ser usado ("user friendly")*

*Conformidade com padrões internacionais e nacionais*

### ***Produtos X.400***

A família de produtos X.400 permitem criar e acessar um sistema de Caixas Postais, segundo um padrão internacional, postando quaisquer tipos de mensagens, arquivos ou documentos, com segurança.

A Kiron Systems é distribuidora dos produtos da empresa norte-americana ISOCOR, considerada pelo Gartner's Group uma empresa emergente, flexível e com os melhores produtos de mercado.

**Descrição dos produtos:**

<i>Modulares</i>
<i>Portáteis para diversas plataformas</i>
<i>User frindly</i>
<i>Flexível no uso</i>
<i>Compatível com diversos produtos usuais de mercado, mas não padronizados</i>
<i>Possuem ferramentas para desenvolvimentos proprietários e específicos</i>
<i>Seguem a padrões internacionais, mantendo compatibilidade</i>

<b>Agrupando por linha de produtos</b>	<b>Qualidade</b>	<b>Preço</b>
<i>Tradutor EDIFACT</i>	<i>moderada para</i> <i>alta</i>	<i>abaixo da concorrência</i>
<i>Produtos X.400</i>	<i>alta</i>	<i>média de mercado,</i> <i>podendo ser negociado</i> <i>caso a caso com o cliente</i>

**Serviços**

Os serviços oferecidos pela empresa são:

	<b>Classificação<sup>1</sup></b>
<i>Desenvolvimento de aplicações conforme especificação do cliente</i>	<i>Os melhores disponíveis no mercado</i>
<i>Desenvolvimento de sistemas</i>	<i>Melhor que a maioria</i>
<i>Suporte técnico</i>	<i>Bom, mas precisa melhorar</i>
<i>Treinamento</i>	<i>Acima da média de mercado</i>
<i>Consultoria</i>	<i>Alta qualidade, mas pouco difundida</i>

<sup>1</sup> Nota: Classificação segundo a percepção da empresa, sem nenhuma metodologia para comprová-la

O mercado tem percebido a empresa como prestadora de serviços na área de Troca Eletrônica de Documentos e Messaging, tendo procurado-a para diversos projetos envolvendo essas tecnologias.

O Suporte Técnico dá-se em dois níveis: ao cliente Kiron, através de contratos, e aos parceiros comerciais do cliente. Neste caso, a Kiron é responsável por garantir a comunicação entre os diversos parceiros comerciais, e sua área de atuação passa a abranger todo o país.

## SEGMENTAÇÃO DE MERCADO (CONSUMIDOR)

### Segmento 1 - Indústria

Descrição: *Indústrias com alta capilaridade de clientes ou fornecedores*  
*Aplicações voltadas para departamento de vendas e financeiro*  
*Indústrias onde a logística é um diferencial (ex. Transportadoras)*

O tamanho desse mercado é difícil de ser mensurado, especialmente porque não se pode determinar, com exatidão, quantas empresas existem no país. A percepção obtida, até o presente momento, permite afirmar que as indústrias que buscam o uso dessas tecnologias são de médio e grande porte.

### Segmento 2 - Bancos Públicos e Privados

Descrição: *Bancos Públicos e Privados de Varejo*  
*Necessidade de atender grande número de clientes pessoa física e jurídica de forma única*  
*Bancos que desejem prover serviços padronizados para grande número de clientes*

Da mesma forma, um mercado de difícil mensuração. Há no Brasil cerca de 241 bancos mas, devido a economia atual, há a projeção de incorporação de bancos. Este movimento já se iniciou pela aquisição de Nacional pelo Unibanco (respectivamente 7º e 8º maiores bancos ) e do Econômico pelo Excel.

Há no país, segundo publicações especializadas, cerca de 100 bancos com as características acima. O mais importante aspecto a ser considerado é a possibilidade de ampliação de demanda, pois cada produto vendido a um banco pode significar a instalação do mesmo em seus clientes, num crescimento geométrico.

### Segmento 3 - Comércio Atacadista e Varejista

Descrição: *Atacadistas que desejem trocar documentos eletronicamente com seus fornecedores e clientes*  


---

*Grandes varejistas (supermercados, hipermercados, lojas de departamento)*  


---

*Farmácias com seus fornecedores (grande número de produtos com poucos fornecedores)*  


---

O comércio em geral cresceu 8,63% em faturamento em 1995, devido a melhoria da economia.

### Segmento 4 - Governo

Descrição: *Governos Federal, Estadual e Municipal*  


---

*Ministérios que trabalhem com uma grande massa de processamento de dados e com alta frequência (ex.: tributos, pagamentos, etc.)*  


---

*Órgãos públicos que tenham uma grande demanda por determinado tipo de serviços (ex.: uso de serviços de hotelaria, passagens aéreas...)*  


---

O governo, em todos os níveis, tem uma carência muito grande de modelos de negócios estruturados, usando a informática para a melhoria da qualidade do serviço prestado ou da informação.

Há determinados órgãos da administração que não possuem recursos mínimos de informatização, sendo necessário um plano de ação para a organização das informações.

Por outro lado, os números com os quais o governo trabalha são elevados, e qualquer projeto envolve a elaboração de uma estratégia bastante complexa.

Como exemplo pode-se citar que 52% dos assentos de todas as companhias aéreas do Brasil são ocupados pelo governo. Assim, há um interesse muito grande, por parte do governo e das empresas de turismo, na automatização dos processos de emissão de passagens.

Apesar da pouca cultura em informática de alguns órgãos, sendo o governo é o maior comprador do país ele determina modelos e pode promover o crescimento de seus fornecedores.

O governo federal determinou que, a partir de janeiro de 1996 todas as trocas eletrônicas sejam feitas usando-se o padrão X.400 (linha de produtos que a empresa representa) e usando EDI, no padrão EDIFACT (produtos que a empresa desenvolve).

## PERFIL DO CONSUMIDOR POR SEGMENTO

A análise do perfil do consumidor por segmento considera o comportamento do consumidor na compra.

Considerando-se que uma metodologia não deve ser um limitante a análise, mas um instrumento, a Kiron classificou seus consumidores em dois segmentos distintos, apenas para análise de comportamento: empresas públicas e privadas.

Tal classificação deve-se a poucas diferenças palpáveis entre os diversos segmentos apontados anteriormente (indústria, bancos, etc.) quanto aos aspectos de compra, pois o mercado de EDI e X.400 ainda é muito incipiente no país, não estando formado conceitos, e o consumidor não ter aprofundado-se nessas tecnologias e seu potencial.

Esse fato repete-se com frequência para todas as indústrias pioneiras, onde o consumidor ainda não tem formação sobre o produto ou serviço ofertado. A própria indústria de informática, como um todo, enfrentou durante muitos anos a ignorância do consumidor quanto as potencialidades que um computador oferece.

### ***Empresa Privada***

#### ***Processos de Tomada de Decisão***

1. Quem compra nosso produto?

*Diretor ou gerente de Informática*

*Diretor de Vendas e / ou Marketing*

*Diretor de Compras*

## 2. Quem influencia no processo de decisão?

*Gerentes de Vendas, Marketing, Compras*

*Gerente Financeiro*

*Gerente de Produção*

## Necessidades do Consumidor

### 1. Quais são os critérios de compra?

*Facilidade de uso do produto*

*Conformidade com padrões de mercado*

*Flexibilidade*

*Preço*

### 2. Por que o consumidor precisa do nosso produto?

*Promover maior agilidade na empresa*

*Diminuir processos burocráticos*

*Aumentar a qualidade da informação*

*Aumentar a produtividade*

*Atender um relacionamento com algum parceiro comercial (cliente)*

### 3. Quando o consumidor percebe a necessidade do produto?

*Quando é solicitado por outros parceiros comerciais a prover soluções mais ágeis de relacionamento*

*Quando deseja um diferencial de mercado de agilidade e qualidade das informações*

*Quando deseja compatibilizar suas soluções internas com padrões de mercado para conectividade*

### 4. Qual função o nosso produto executa para o consumidor?

*Forma de trabalho de maior confiabilidade e baixo custo*

*Conectividade com várias empresas*

*Torna a empresa mais próxima ao seu mercado no que concerne a informações e*

---

*solicitações*

---

*Torna o relacionamento entre parceiros comerciais mais transparente e formalizado*

---

#### 5. Quais serviços são esperados?

*Suporte as instalações*

---

*Treinamento*

---

*Manutenção*

---

*Consultoria*

---

*Projetos turnkey de troca eletrônica de documentos*

---

#### 6. Quais são nossas obrigações no longo prazo com o consumidor?

*Monitorar o mercado para verificação de padronização e atualização do produto*

---

*Buscar melhorias tecnológicas para prover soluções que satisfaçam a necessidade dos clientes*

---

*Oferecer sugestões para melhoria da solução apresentada*

---

#### 7. Por que o consumidor escolhe nossa marca ( ou serviço) em lugar de outra?

*Qualidade, padronização, flexibilidade, facilidade de uso e baixo preço*

---

*Experiência em implantação de projetos e consultoria*

---

*Capacitação técnica para desenvolver soluções customizadas*

---

*Referência de clientes*

---

#### **Benefícios ao Consumidor**

Quais os benefícios que o consumidor recebe através do uso do nosso produto / serviço:

*Distribuição homogênea do fluxo de documentos (pedidos, listas de preços, etc.) ao longo do período (mês)*

---

*Diminuição de recursos humanos e materiais em tarefas repetitivas*

---

*Aumento de produtividade e qualidade de informações*

---

*Redução de processamento, com conseqüente diminuição de plataforma adquirida*

---

*Preservação de investimentos*

---



## **Crêterios de Compra**

1. Quais produtos o consumidor compra?

---

*Sistemas de Vendas, Compras*

---

*Sistemas X.400*

---

*Projetos de EDI, envolvendo desenvolvimento de sistemas e aplicações e integração com o ambiente do cliente*

---

2. Quais canais de venda o consumidor prefere?

---

*Vendas diretas*

---

3. Quanto tempo demora o processo de venda?

---

*Não inferior a dois meses e não superior a seis*

---

4. Quanto o consumidor está disposto a pagar?

---

*Depende do tamanho e complexidade do projeto, do número de conexões, etc. A maior dificuldade é a falta de parâmetros do cliente quando adquire serviços e produtos de EDI e X400*

---

5. Onde o consumidor obt m informações sobre o produto?

---

*Publicações técnicas*

---

*Contato com outras empresas*

---

*Workshops e palestras*

---

## **Empresa Pública**

### **Processos de Tomada de Decisão**

1. Quem compra nosso produto?

*Departamento de Compras*

---

## 2. Quem influencia no processo de decisão?

*Diretoria Técnica (Informática ou Telecomunicações)*

---

*Diretoria Financeira*

---

## Necessidades do Consumidor

### 1. Quais são os critérios de compra?

*Preço*

---

*Conformidade com padrões de mercado*

---

*Flexibilidade*

---

*Facilidade de uso do produto*

---

*Estrutura da empresa que vende o produto / serviço (especialmente patrimonial)*

---

*Ter o fornecedor experiência comprovada no produto / serviço ofertado*

---

*Capacidade do fornecedor em assumir qualquer atraso e pagar pesadas multas*

---

### 2. Por que o consumidor precisa do nosso produto?

*Prover um serviço ao mercado*

---

*Oferecer um agregado ao serviço já ofertado*

---

*Alavancar seus negócios*

---

*Estar atualizado tecnologicamente com o que está sendo efetuado em outros países*

---

*Atender um relacionamento com algum parceiro comercial (cliente)*

---

*Aumentar a qualidade*

---

*Aumentar a produtividade*

---

### 3. Quando o consumidor percebe a necessidade do produto?

*Quando é solicitado por outros parceiros comerciais a prover soluções mais ágeis de relacionamento*

---

*Quando necessita estar de acordo com padrões internacionais, alguns dos quais*

---

*assumidos pelo governo brasileiro*

---

*Quando deseja compatibilizar suas soluções internas com padrões de mercado para conectividade*

---

*Quando aumenta a demanda por produtos distintos e é necessário estabelecer padrões*

---

**4. Qual função o nosso produto executa para o consumidor?**

*Forma de trabalho de maior confiabilidade e baixo custo*

---

*Conectividade com várias empresas*

---

*Torna a empresa mais próxima ao seu mercado no que concerne a informações e solicitações*

---

*Torna o relacionamento entre parceiros comerciais mais transparente e formalizado*

---

## 5. Quais serviços são esperados?

*Suporte as instalações*

*Treinamento*

*Manutenção*

*Consultoria*

*Projetos turnkey de troca eletrônica de documentos*

## 6. Quais são nossas obrigações no longo prazo com o consumidor?

*Monitorar o mercado para verificação de padronização e atualização do produto*

*Buscar melhorias tecnológicas para prover soluções que satisfaçam a necessidade dos clientes*

*Garantir a continuidade da solução proposta, mantendo preços já acordados anteriormente*

## 7. Por que o consumidor escolhe nossa marca ( ou serviço) em lugar de outra?

*Dualidade, padronização, flexibilidade, facilidade de uso e baixo preço*

*Experiência em implantação de projetos e consultoria*

*Capacitação técnica para desenvolver soluções customizadas*

## **Benefícios ao Consumidor**

Quais os benefícios que o consumidor recebe através do uso do nosso produto / serviço:

*Estar compatível com padrões internacionais (importante no caso das empresas de telecomunicações)*

*Diminuição de recursos humanos e materiais em tarefas repetitivas*

*Aumento de produtividade e qualidade de informações*

*Redução de processamento, com conseqüente diminuição de plataforma adquirida*

*Preservação de investimentos*

## **Crêterios de Compra**

### **1. Quais produtos o consumidor compra?**

---

*Produto EDI - Tradutor*

---

*Sistemas X.400*

---

*Projetos de EDI, envolvendo desenvolvimento de sistemas e aplicações e integração com o ambiente do cliente (no caso de bancos, mas não em empresas de Telecomunicações)*

---

*Consultoria Mercadológica em X.400 e Técnica em implantação de X.400*

---

*Treinamento em X.400 e EDI*

---

### **2. Quais canais de venda o consumidor prefere?**

*Edital de Licitação -  nico existente para aquisição de produtos*

*Venda Direta - a empresa adquire um serviço mediante o critério de notória especialização*

---

### **3. Quanto tempo demora o processo de venda?**

*Não inferior a seis meses, tendo casos de demorar mais de um ano e meio. Isto é bastante comum em concorrências onde há impugnação do edital ou os concorrentes recorrem da decisão tomada*

---

### **4. Quanto o consumidor está disposto a pagar?**

*Depende do tamanho e complexidade do projeto, do número de conexões, etc. A maior dificuldade é a falta de parâmetros do cliente quando adquire serviços e produtos de EDI e X400*

---

*Os projetos para as empresas públicas são geralmente vultosos, nunca inferiores a R\$ 1.500.000,00*

---

### **5. Onde o consumidor obt m informações sobre o produto?**

*Publicações técnicas*

---

*Contato com outras empresas. É comum a cópia com acréscimos de editais já publicados*

---

*Workshops e palestras*

---

*Contatos com empresas no exterior*

---

*Treinamento*

---

# IDENTIFICANDO UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO

A partir dos segmentos determinados na “Definição do Negócio”, a empresa identificou:

	Mercados			
	Indústria	Bancos	Comércio	Governo
EDI ( <i>Electronic Data Interchange</i> )	✓	✓	✓	✓
Messaging	✓	✓	✓	✓
Consultoria	✓	✓	✓	✓
Desenvolvimento de Sistemas	✓	✓	✓	

Todos os segmentos e produtos e serviços assinalados acima já estão sendo comercializados pela empresa.

A partir da proposta de criação de Unidades de Negócios, poderíamos ter estruturado a empresa com tantas unidades quantas intersecções houvesse entre produtos e mercados.

Entretanto, alguns fatores devem ser considerados:

- segundo a análise do comportamento do consumidor, os clientes não se diferenciam muito quanto as necessidades de compra e tomada de decisões;
- a empresa, embora atenda a múltiplos mercados, possui uma estrutura de recursos humanos bastante enxuta, não havendo pessoal especializado no atendimento a cada um dos mercados;

- o conhecimento exigido diferencia-se entre EDI e X.400, pois o primeiro envolve o envolvimento no negócio do cliente para desenho de uma solução, enquanto o segundo exige uma maior especialização em tecnologia;
- os serviços e produtos então inter-relacionados, sendo bastante comum que a comercialização de um produto envolva serviços como consultoria e desenvolvimento de sistemas e aplicações;
- muitas vezes o desenvolvimento de sistemas é uma preparação para posterior venda de outros serviços, como o EDI;
- não se conseguiu, até o momento, vender apenas o produto Tradutor (para o mercado de EDI), pelas características do mercado brasileiro, sem uma cultura consolidada.
- os investimentos são focados nos produtos e serviços, e não nos mercados. Assim, o investimento feito para um segmento pode ser facilmente amortizado em outro.

Assim, a empresa buscou a especialização por produtos e serviços, criando três Unidades de Negócios: X.400, EDI e Desenvolvimento de Sistemas. Os demais serviços acontecem nessas unidades, como por exemplo o treinamento e a consultoria.

A escolha de uma Unidade de Desenvolvimento de Sistemas deve-se a capacitação de um dos sócios, tendo um perfil e conhecimento requisitado pelo mercado, e que pode alavancar outros serviços da empresa.

AVALIANDO E CLASSIFICANDO A UN

Avaliando

10 = forte - entendimento do consumidor e habilidade em satisfazê-lo  
1 = falta de força - não entendimento do consumidor. Falta de conhecimento da capacidade de atendê-lo

Unidade de Negócios	Avaliação
EDI	8
X.400	10
Desenvolvimento de Sistemas	7

Classificando

Lista de Unidade de Negócios da mais forte a mais fraca

X.400  
EDI  
Desenvolvimento de Sistemas

A nota obtida pela unidade X.400 deve-se ao direito de representação que a empresa possui de uma empresa considerada, segundo a Gartner's Group, como emergente e uma das mais fortes em todo o mundo, a ISOCOR.

Os produtos X.400 desta empresa já venceram editais de concorrência na Embratel e Telebahia, e todos os potenciais compradores consideram-no de primeira linha.

No caso do EDI, a empresa tem um bom entendimento das necessidades do consumidor, fazendo projetos "sob medida" para todos os seus clientes, mas sofre a concorrência de produtos estrangeiros, especialmente quando a decisão de compra parte da matriz, e das VAN's (Value Added Network - Redes de Valor Agregado) do país, que provêem serviço semelhante, se o cliente assim necessitar e for interessante a elas. O desenvolvimento da aplicação é vendido como valor agregado.



ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA POR UN

Unidade de Negócios X.400

Força da Indústria	Alta	Moderada	Baixa	Comentários
Facilidades de Entrada		✓		<i>Há necessidade de capital e os investimentos são altos</i>
Poder do Fornecedor	✓			<i>Todos os produtos são estrangeiros</i>
Poder do Comprador	✓			<i>Compras efetuadas em grandes volumes, geralmente</i>
Produtos Substitutos			✓	<i>Os poucos existentes são importados e de alto preço</i>
Concorrentes			✓	<i>Há muitas empresas estrangeiras interessando-se pelo mercado. Necessitam representantes</i>
Taxa de crescimento:		<u>aumentando</u>		
Market Share:		<u>dominante</u>		

Comentários:

1. Nenhuma empresa de software do país desenvolveu produtos na linha do X.400, especialmente porque os investimentos são altos, e já existem diversos provedores no mundo consagrados. Assim, qualquer empresa que deseje entrar nesse mercado terá que obter a representação, ou distribuição, desses produtos.
2. Essa tecnologia exige mão de obra altamente qualificada e que deve ser formada, aumentando os investimentos para os entrantes. Por outro lado, exige instalação no local e suporte contínuo, pois a linha completa integra diversas plataformas e softwares distintos. O investimento na criação do laboratório para treinamento e conhecimento dos produtos passa a encarecer a entrada de concorrentes.

3. Não existe concorrência para a linha X.400. Entretanto, deve-se analisar cuidadosamente o poder da INTERNET, pois funciona também como um correio descentralizado, e muitas empresas enxergam-na como um veículo para relacionamento com seus clientes.

4. Excetuando-se a aquisição de gateways (portas de compatibilização entre X.400 e outros softwares não padronizados), a compra desses produtos envolve altos investimentos, ultrapassando-se facilmente 100 mil dólares. O comprador sempre pede descontos especiais pelo volume e importância de seu negócio, o que dará visibilidade ao seu fornecedor.

Unidade de Negócios EDI

Força da Indústria	Alta	Moderada	Baixa	Comentários
Facilidades de Entrada		✓		<i>Há necessidade de expertise em tecnologia e business</i>
Poder do Fornecedor				<i>O produto é feito pela empresa</i>
Poder do Comprador	✓			<i>Pode optar por transferência de arquivos, simplesmente</i>
Produtos Substitutos			✓	<i>Os poucos existentes são importados e de alto preço</i>
Concorrentes		✓		<i>Poucas empresas no país trabalham com a comercialização de tradutores</i>
Taxa de crescimento:	<u>aumentando</u>			
Market Share:	<u>igual</u>			

**Comentários:**

1. A Kiron desenvolveu seu próprio tradutor. Isso lhe dá um grande poder de negociação nos preços, tornando-os inferiores aos de seus concorrentes (estratégia de pricing de “preço menor que o líder”).
2. Devido à mesma característica acima, é muito mais fácil o desenvolvimento de aplicações “user friendly”, benefício buscado pelo cliente.
3. O produto Tradutor possui capacidade de conexão com todas as VAN's do país e com o X.400, proporcionando flexibilidade e conectividade total.
4. A maior ameaça de concorrentes encontra-se nas VAN's, que proporcionam uma parte dos serviços produzidos pela Kiron, mas “gratuitamente”.
5. Nesta Unidade é provido serviços de Consultoria especializada em EDI. Embora haja consultores independentes configurando-se como concorrentes, o mercado buscado a consultoria que tenha efetivamente implementado um projeto com sucesso.
6. Faz parte desta Unidade, como serviços complementares, Treinamento e Suporte.

Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas

Força da Indústria	Alta	Moderada	Baixa	Comentários
Facilidades de Entrada	✓			Pouca diferenciação e necessidade de capital
Poder do Fornecedor				O produto é feito pela empresa
Poder do Comprador	✓			Possibilidade de adquirir pacotes e grande oferta
Produtos Substitutos	✓			Produtos "de prateleira"
Concorrentes	✓			Acirrada, com pulverização.

Taxa de crescimento: estável  
Market Share: inferior à concorrência

Comentários:

1. Esta Unidade surgiu a partir da demanda, com solicitação dos clientes, ou por haver necessidade de desenvolvimento para prover soluções de EDI;
2. O maior problema encontra-se na concorrência, pois é muito pulverizada, apresentando desde o recém formado que conhece alguma linguagem de programação a empresas de grande porte, como EDS, GSI, Origin, etc.
3. Esta Unidade não demanda investimentos específicos, e todo ele é sinérgico com as demais.
4. Não é a finalidade da empresa trabalhar em desenvolvimento, mas muitas vezes é solicitada a "começar do zero", estruturando uma companhia para posterior implantação do EDI.

5. Todos os negócios efetuados por esta Unidade surgiram da propaganda “boca a boca” dos clientes. Entretanto, após efetuado o trabalho de Consultoria, EDI e, eventualmente, X.400, tem sido solicitado à empresa que desenvolva sistemas ou faça o “downsizing”.

FATORES DE SUCESSO PARA A UN

Unidade de Negócios X.400

Fator de Sucesso	Pontuação
<i>Produto atualizado tecnologicamente</i>	<i>1</i>
<i>Alto nível de expertise</i>	<i>3</i>
<i>Baixo Custo</i>	<i>4</i>
<i>Empresa Representada ser líder</i>	<i>5</i>
<i>Infra-estrutura da Representante</i>	<i>2</i>
<i>Flexibilidade do produto quanto a recursos</i>	<i>6</i>
<i>Diversificação da linha de produtos</i>	<i>7</i>

Unidade de Negócios EDI

Fator de Sucesso	Pontuação
<i>Foco na necessidade do consumidor</i>	<i>1</i>
<i>Alto nível de expertise</i>	<i>2</i>
<i>Alto nível de pessoal técnico</i>	<i>4</i>
<i>Habilidade de prover soluções customizadas</i>	<i>3</i>
<i>Suporte on-line</i>	<i>6</i>
<i>Baixo Custo</i>	<i>5</i>

## Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas

<b>Fator de Sucesso</b>	<b>Pontuação</b>
<i>Foco na necessidade do consumidor</i>	<i>1</i>
<i>Alto nível de expertise</i>	<i>2</i>
<i>Suporte pós venda adequado</i>	<i>3</i>
<i>Qualidade do serviço prestado</i>	<i>4</i>
<i>Integração com Sistemas existentes</i>	<i>7</i>
<i>Baixo Custo</i>	<i>5</i>
<i>Projetos com mais alta tecnologia</i>	<i>6</i>

1 = extremamente importante

10 = menor importância

Obs.: Toda a pontuação foi efetuada a partir da sensibilidade da empresa em conversas com seus clientes ou prospects.

## ANÁLISE COMPETITIVA DE CADA UNIDADE DE NEGÓCIOS

### Unidade de Negócios X.400

<b>Competidor</b>	<b>Qualidade *</b>	<b>Serviço *</b>	<b>Preço *</b>
PROCOMP	<i>Igual</i>	<i>Inferior</i>	<i>Igual</i>
SID Informática	<i>Inferior</i>	<i>Inferior</i>	<i>Igual</i>
Digital	<i>Igual</i>	<i>Igual</i>	<i>Inferior</i>
Alcatel	<i>Inferior</i>	<i>Inferior</i>	<i>Igual</i>
SGA - Consultoria	<i>Igual</i>	<i>Igual</i>	<i>Igual</i>

## Unidade de Negócios EDI

<b>Competidor</b>	<b>Qualidade *</b>	<b>Serviço *</b>	<b>Preço *</b>
STX	<i>Igual</i>	<i>Igual</i>	<i>Superior</i>
Go-Tech	<i>Superior</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>
MHM - Consultoria	<i>Igual</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>
Interchange	<i>Igual</i>	<i>Superior</i>	<i>Superior</i>
Origin - Consultoria	<i>Inferior</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>
Proceda	<i>Igual</i>	<i>Superior</i>	<i>Superior</i>
IBM - GSI	<i>Superior</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>

## Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas

<b>Competidor</b>	<b>Qualidade *</b>	<b>Serviço *</b>	<b>Preço *</b>
<i>Arthur Consulting</i>	<i>Igual</i>	<i>Superior</i>	<i>Superior</i>
EDS	<i>Inferior</i>	<i>Igual</i>	<i>Superior</i>
<i>Origin</i>	<i>Igual</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>

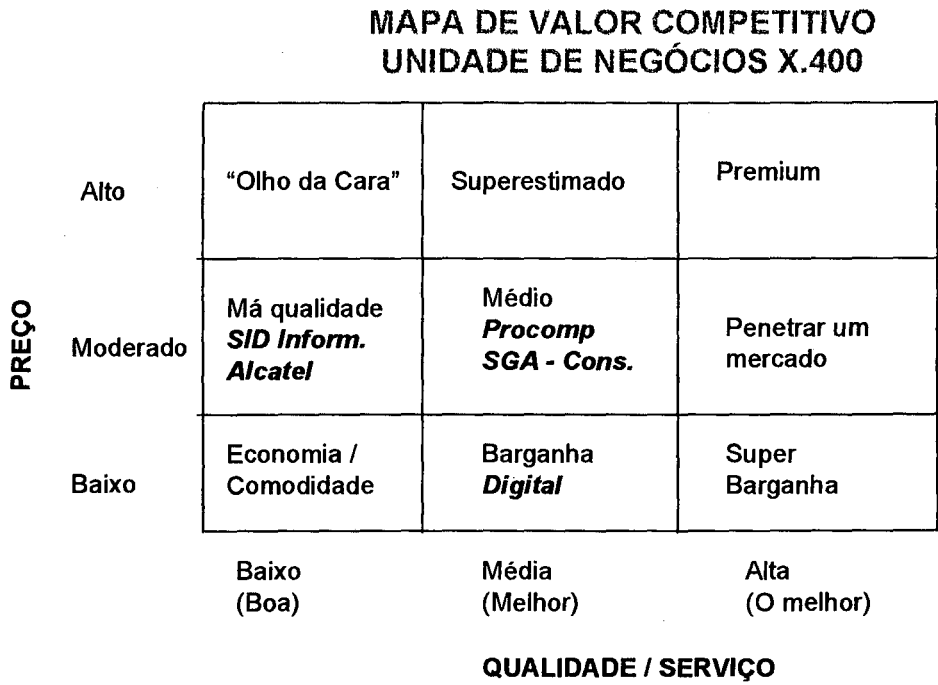
\* Superior, Igual ou Inferior

A análise acima deve ser feita segundo a óptica dos consumidores. Portanto, na confecção dos mapas foram questionadas as opiniões dos clientes sobre nossos competidores diretos ou aqueles que os consumidores julgavam ser, mesmo que a empresa não os considere como tal.

MAPA DE VALOR COMPETITIVO POR UN

Unidade de Negócios X.400

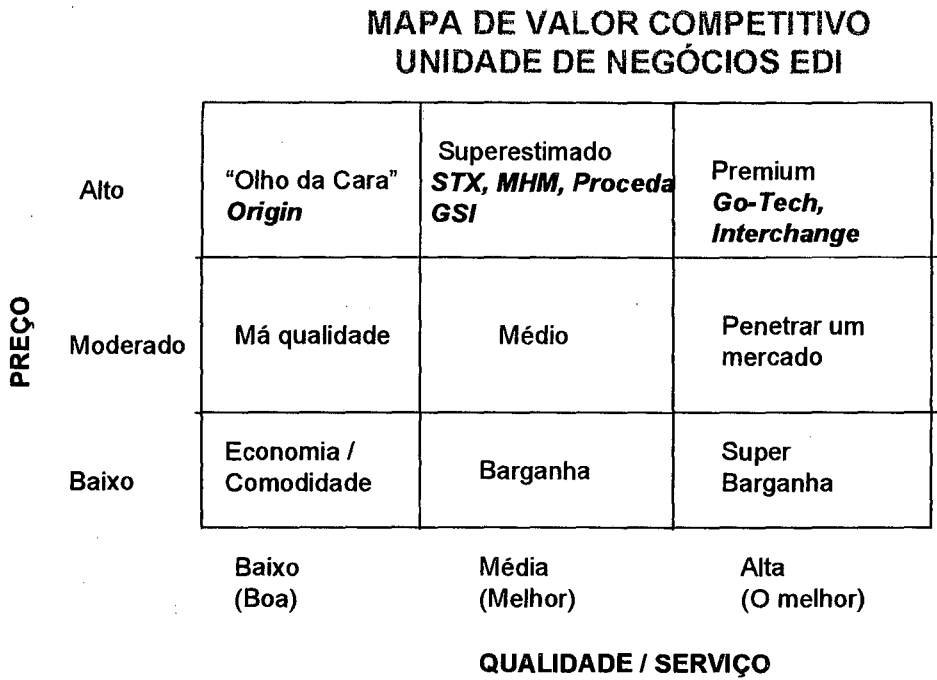
Figura 40





Unidade de Negócios EDI

Figura 41



Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas

Figura 42



DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA POR UN

Unidade X.400

<u>Competidor</u>	<u>Ponto de Diferenciação</u>
PROCOMP	<i>Serviços e habilidade para desenvolver sob medida</i>
SID	<i>Produto de maior qualidade e flexibilidade e expertise técnico</i>
Digital	<i>Produto mais conhecido</i>
Alcatel	<i>Melhor qualidade do produto e expertise</i>

Unidade EDI

<u>Competidor</u>	<u>Ponto de Diferenciação</u>
STX	<i>Possuir tradutor, preços inferiores, expertise em X400</i>
GO-Tech	<i>Preços inferiores e serviços</i>
MHM	<i>Capacidade de desenvolver soluções; serviços</i>
Interchange	<i>Maior flexibilidade do produto (múltiplas conexões)</i>
Origin	<i>Expertise e possuir produto</i>
Proceda	<i>Conectividade a VAs</i>
IBM - GSI	<i>Serviços e agilidade na solução (customização)</i>

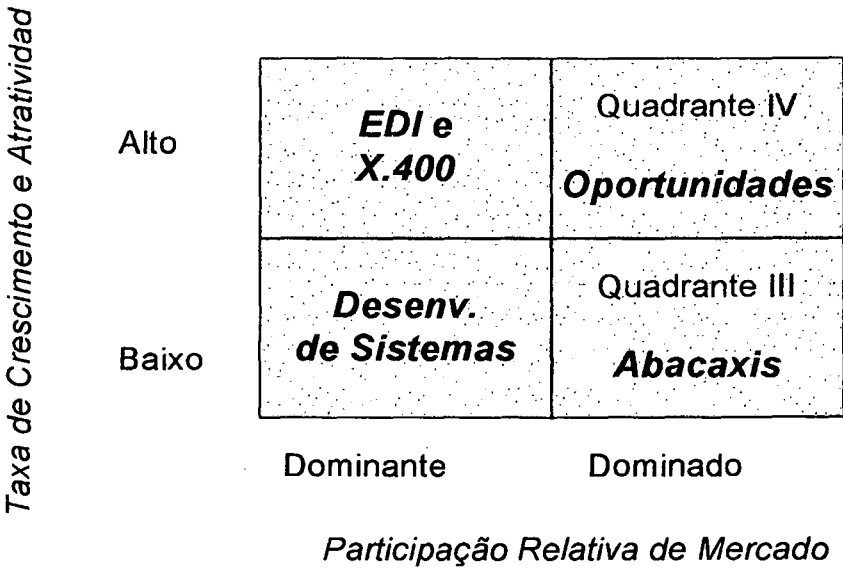
Unidade Desenvolvimento de Sistemas

Competidor	Ponto de Diferenciação
Arthur Consulting	Preços inferiores
EDS	Preços e tempo de resposta
Origin	Pessoal mais técnico (expertise)

A Unidade de Desenvolvimento de Sistemas tem uma concorrência bastante pulverizada. Entretanto, a empresa considera seus concorrentes aqueles que podem vir a ofertar serviços de EDI ou Consultoria, pois a Kiron não desenvolve sistemas senão quando há uma alavancagem para a Unidade de EDI.

IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DE CADA UN

Figura 43 - Implicações Estratégicas de cada UN



## DIREÇÃO ESTRATÉGICA DE CADA UN

### Unidade X.400

*Enfatizar esse mercado, pois os produtos são excelentes tecnicamente, bons preços (se comparados à concorrência) e de maiores margens*

*O potencial é alto, mas deve-se investir mais em divulgação, material promocional e esclarecimentos aos potenciais clientes*

### Unidade EDI

*Divulgar mais os clientes em carteira e melhorar a qualidade do produto desenvolvido internamente; enfatizar o potencial de solução sob medida e de fácil uso*

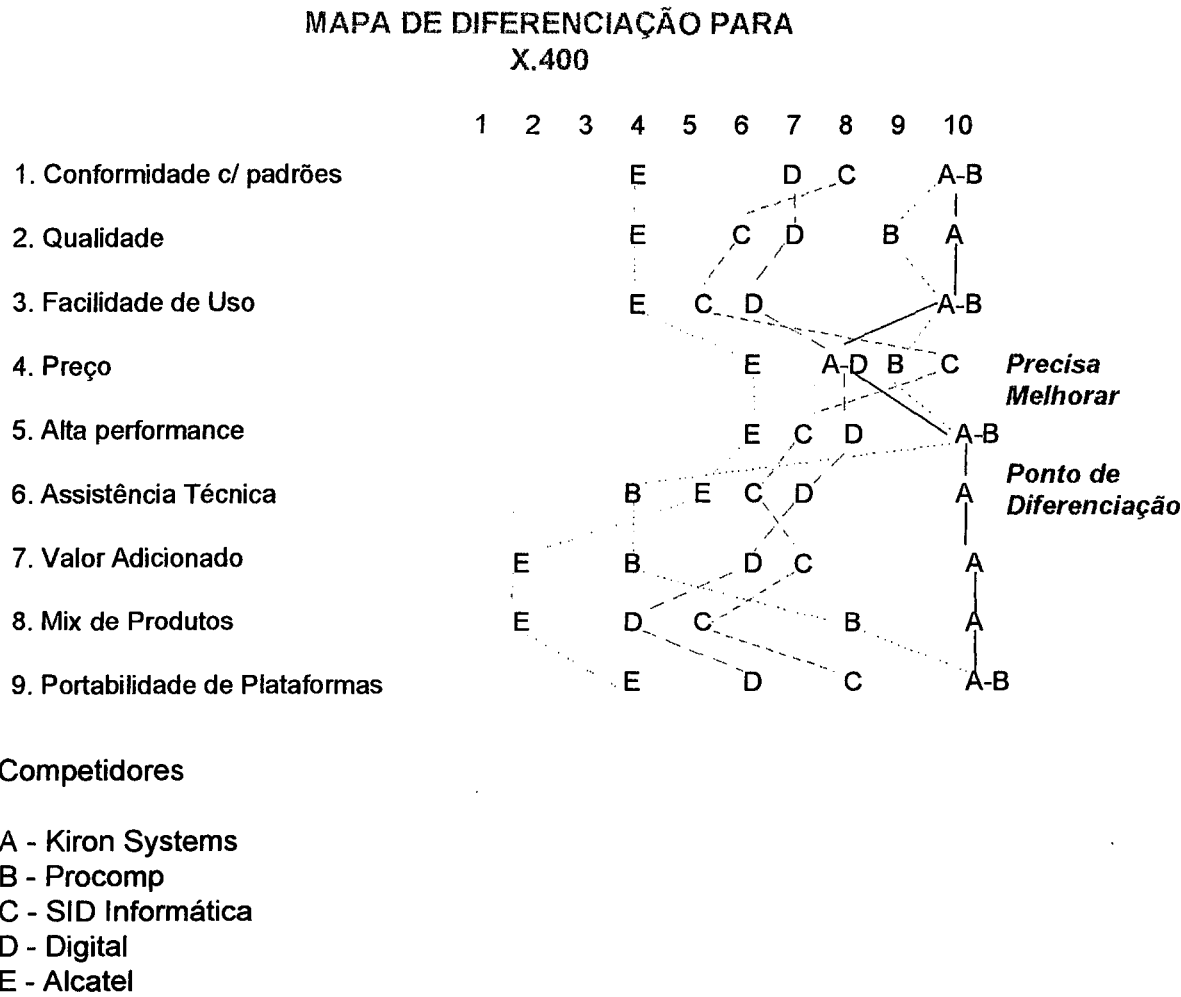
### Unidade Desenvolvimento de Sistemas

*Enfatizar o expertise da empresa em tecnologias de ponta e uso de ferramentas de alta produtividade para prover soluções sob medida*

# MAPA DE DIFERENCIAÇÃO

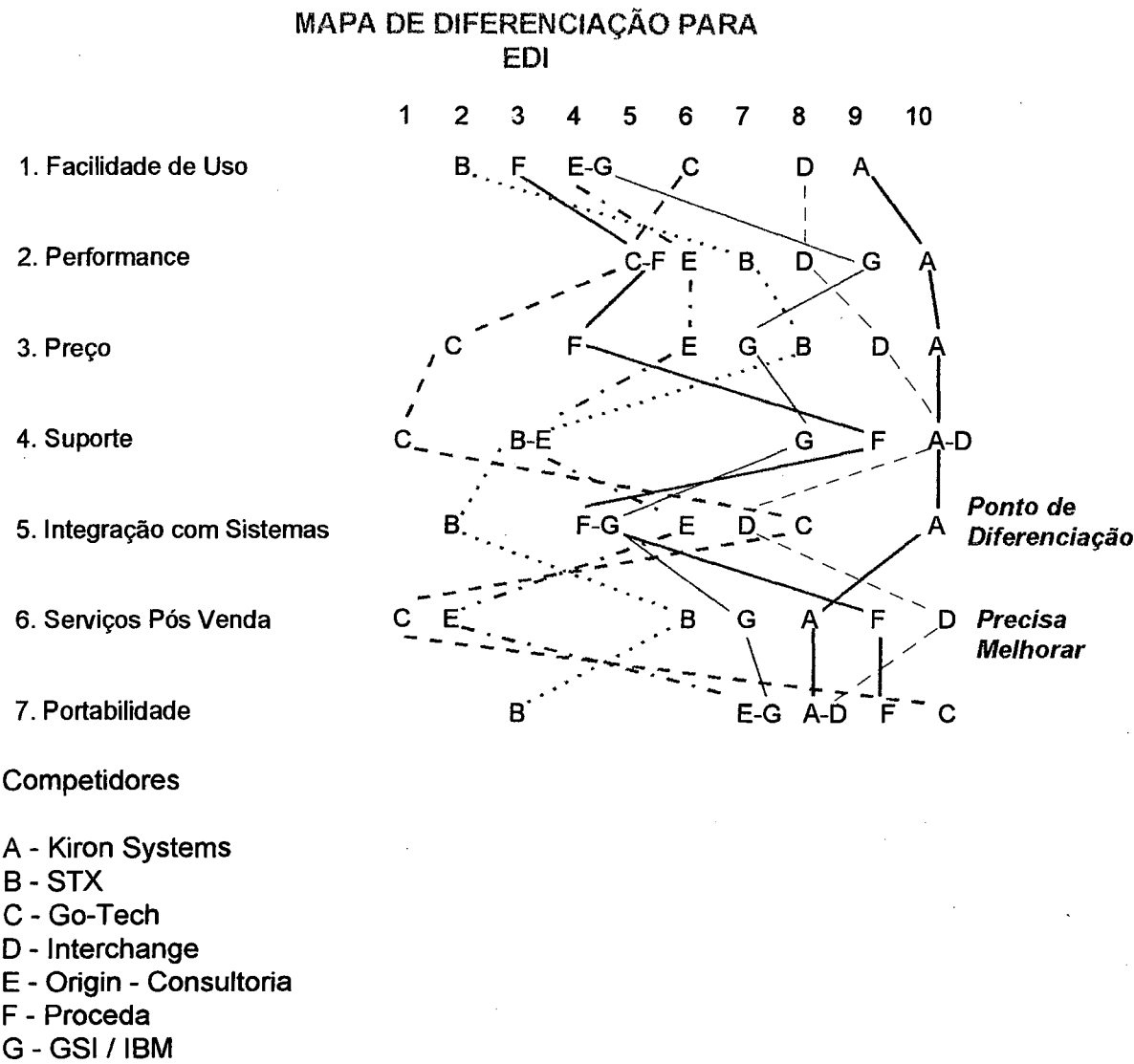
Unidade X.400

Figura 44



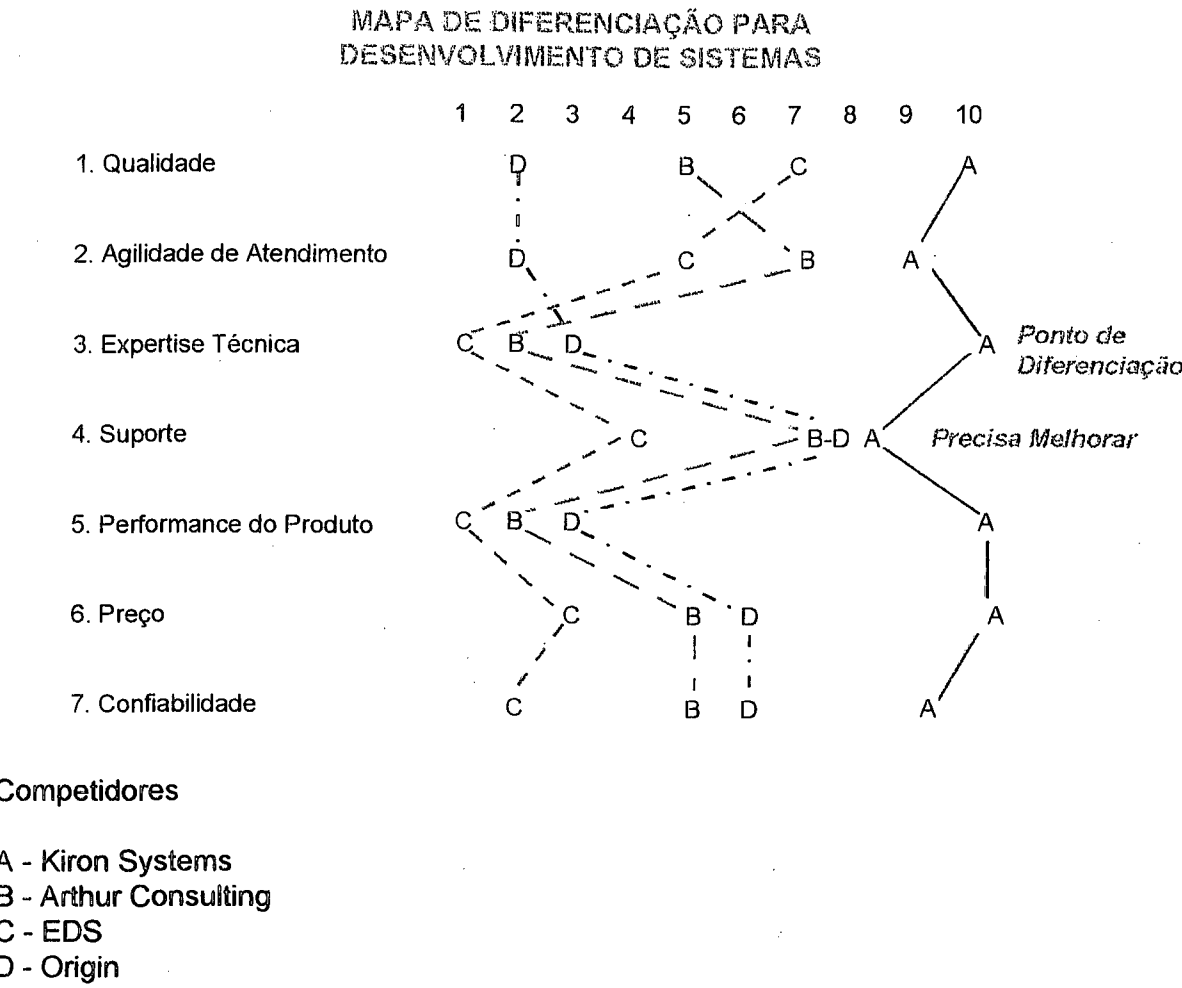
Unidade EDI

Figura 45



Unidade Desenvolvimento de Sistemas

Figura 46





---

## IMPLEMENTANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

A implementação do planejamento estratégico envolve toda a empresa, em diferentes níveis, mas igualmente comprometidos com resultados, com objetivos a serem atingidos.

Neste momento, independente da estrutura organizacional de Unidades de Negócios, detectou-se que alguns procedimentos seriam comuns a todas, especialmente porque são sinérgicas, inter-relacionadas e a empresa é suficientemente pequena para que as falhas encontradas em uma Unidade sejam as de outras, e as táticas as mesmas.

### Questões Organizacionais

Verificação de como a estrutura e competências da empresa são organizadas para implementar as táticas.

- *Necessidade de formar maior cultura dentro da empresa, especialmente em vendas, permitindo que a produção fique mais envolvida com seus objetivos.*
- *Não estar dependente da empresa que representa, possuindo toda a linha de produtos e ferramentas.*
- *Treinar a equipe para melhor desenvolver o suporte pré e pós venda.*

## Recursos

Os recursos se apresentam de três formas: tempo, pessoas e dinheiro.

- *Necessidade de desenvolver um plano de negócios com estabelecimento de budgets.*
- *Necessidade de aumentar o expertise dos empregados para aumentar suas responsabilidades e ampliar o atendimento ao consumidor, através de cursos, palestras, etc.;*
- *Aumentar os recursos financeiros para a pré-venda, pois envolve visitas, instalação de produtos em demonstração, startup dos sistemas, etc.*
- *Procurar ampliar os canais de distribuição em outros estados, pois o produto já está maduro para ser distribuído por revendas.*
- *Aumentar o suporte técnico.*
- *Necessidade de estabilidade financeira, pois a empresa trabalha com linhas de produtos "estrelas", situação que demanda investimentos*

## Suporte

Refere-se à políticas, informações e controles que permitem à empresa suportar a implementação.

- *Incentivar a tomada de decisões nos níveis inferiores da organização.*
- *Estabelecer mecanismos claros que permitam avaliar produtividade e qualidade do trabalho realizado.*
- *Prover toda a empresa de maiores informações para avaliação, em tempo real, da qualidade do atendimento ao cliente.*
- *Estabelecer mecanismos claros de medida de resultados (budgets, questionários com clientes,...).*
- *Promover o gerenciamento financeiro em tempo real, especialmente pela criticidade da empresa*

## Liderança

- *Promover o senso de responsabilidade em todos os funcionários.*
- *Promover o senso de oportunismo e inovação.*
- *Estabelecer, com maior clareza, os valores da empresa.*

## Conclusões do Caso

O planejamento estratégico, per si, não é um fator de sucesso ou de fracasso para a empresa. No caso da Kiron foi um instrumento que permitiu dar rumo a empresa, corrigindo possíveis falhas.

Muitas vezes, em dúvidas sobre estratégias, foi um guia útil para a questão: Devemos fazer tal coisa? Como?

O resultado de sucesso, ou não, de uma empresa pode ser medido pelo seu crescimento, aumento de faturamento, carteira de clientes e seu nível de satisfação, enfim, uma série de números que balizam os resultados.

Segundo a Teoria Evolucionária (capítulo 1) os negócios só sobrevivem através da diferenciação, e a empresa deve perscrutar o mercado, antevendo suas necessidades.

Por outro lado, segundo Mitzberg, a estratégia é um aprendizado contínuo, a busca de “core competences”.

A Kiron buscou antecipar-se ao mercado quando posicionou-se como única empresa com capacitação em desenvolvimento do Tradutor, e com habilidade de prover soluções diferenciadas para cada cliente, e não “pacotes” semi-industrializados, onde a empresa tenha que adaptar-se.

A estratégia de diferenciação teve um alto custo para a empresa, refletido em preços menores, numa metodologia de *pricing* por *relacionamento*, acreditando que devesse praticar preços baixos para estabelecer uma imagem no mercado, especialmente por concorrer com “gigantes” que, embora provendo serviços distintos, embora similares, possuíam uma reputação já consagrada (muitas vezes não diretamente relacionada ao trabalho atua).

Por outro lado, sua estratégia de crescimento baseou-se na *Diversificação*, quando foi buscar parcerias internacionais que complementassem o serviço oferecido, ampliando o escopo de atuação da empresa.

Segundo a perspectiva evolucionista e sistêmica, a diversificação assegura o uso eficiente de recursos. No caso da empresa, houve uma clara sinergia entre os projetos e soluções envolvendo EDI e o uso do X.400.

Esta sinergia foi logo percebida pelo mercado, que procurou a empresa em momentos distintos para a formulação de soluções que englobassem EDI e X.400 e por fornecedores de serviços, que buscou na Kiron a competência para desenvolvimento de soluções sob medida.

Os exemplos podem ser vistos em parcerias com ABC Bull (a Kiron como o “braço” da empresa francesa Bull no Brasil para serviços de EDI), GSI (desenvolvimento de soluções), COBRA Computadores (toda a solução de X.400 e EDI em plataformas SUN), etc.

Um projeto de grande vulto, onde a Kiron provê a solução de X.400 e todo o EDI da empresa pode ser encontrado no Banco do Brasil, que percebeu na Kiron a única empresa do país com competência para prover toda sua solução, entendendo-a “de ponta a ponta”.

Outros prospects têm surgido dessa necessidade de unirem-se competências distintas (EDI e X.400) mostrando uma sinergia de trabalho e de recursos.

O conceito de sinergia, estabelecido por Ansoff em seu Modelo de Planejamento, foi constantemente buscado pela empresa, pois não possuía recursos financeiros para tentar estratégias distintas e simultâneas.

Esse conceito está presente sobremaneira na criação da Unidade de Negócios Desenvolvimento de Sistemas, que trabalha com projetos que alavancam as demais unidades, e promovam o crescimento da empresa, especialmente em momentos de fluxo de caixa irregular.

No estabelecimento da missão da empresa, determinou-se como objetivo o seu crescimento de forma controlada e lucrativa. Os resultados atestam a perseguição desses propósitos.

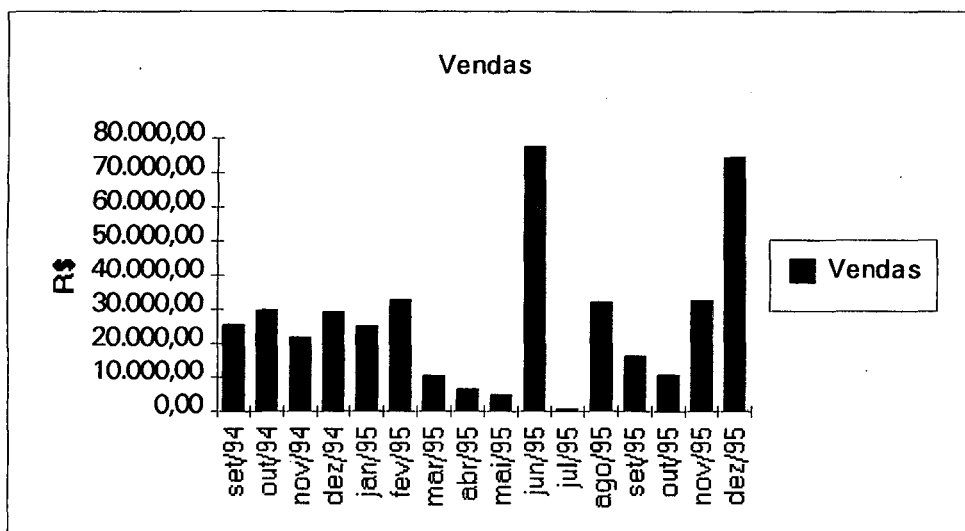
A fase de Crescimento da empresa, no momento, pode ser descrita como *Crescimento pela Delegação*, isto é, a empresa tem buscado profissionais no mercado que assumam maiores responsabilidades. Entretanto, está ainda em fase embrionária, e esta fase vem se implantando muito mais devido à sobrecarga da área produtiva que qualquer estratégia pré-estabelecida.

O crescimento do quadro de funcionários não reflete, a priori, esta política, pois a contratação tem sido focada na capacitação técnica muito mais que nas habilidades gerenciais.

O maior problema da empresa é seu aspecto financeiro. Segundo o capítulo 5, a falta de capital corresponde a 25% das causas de mortandade das empresas no Brasil.

O fato da empresa estar trabalhando com linha de produtos consideradas entre-las exigiria um capital mais elevado para prover os recursos enquanto não se posiciona no mercado. Entretanto, o gráfico abaixo mostra uma irregularidade muito alta no fluxo de caixa, com reflexos na política de contratação e de investimentos.

**Figura 47 - Evolução das Vendas da Empresa Kiron**



O que se tem percebido, no dia a dia da empresa, é irregularidade de recebimentos provenientes de:

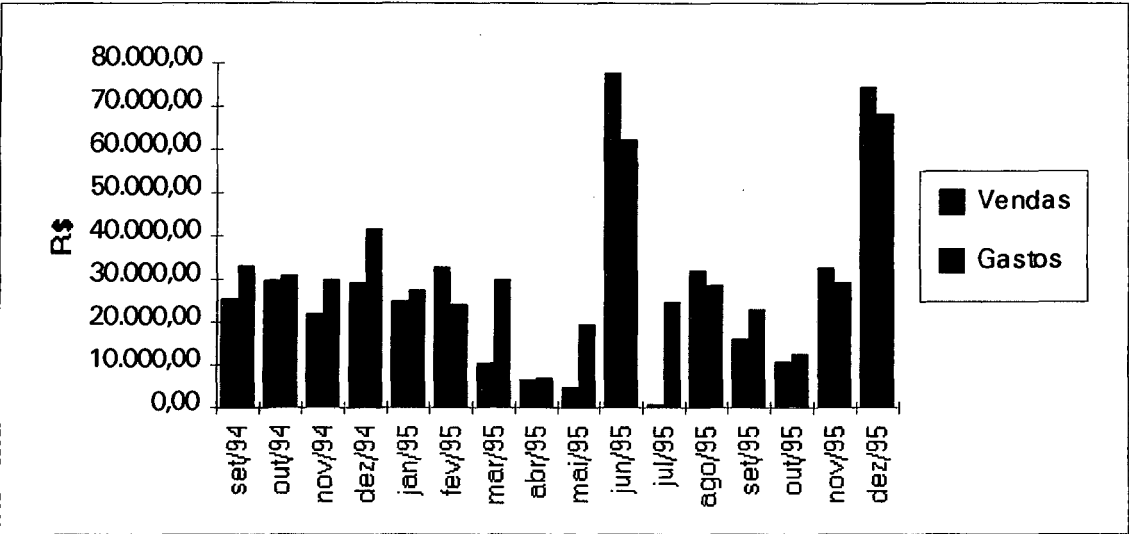
- não haver uma carteira de clientes ampla

- não haver contratos rigorosos com seus clientes, provocando atrasos de pagamentos
- a receita da empresa ser gerada, em mais de 50% do total, por um único cliente (governo)

Por outro lado, as despesas têm aumentado significativamente, seja por custos diretos ou indiretos, especialmente pela política de não praticar salários abaixo do mercado (pesquisa realizada por jornais) e promoção de funcionários.

O quadro abaixo reflete a relação vendas e gastos globais, considerando pagamento de terceiros.

Figura 48 - Evolução de Vendas e Gastos da Kiron



O momento é muito crítico para a empresa, pois está havendo aumento de demanda por seus serviços e produtos e não há recursos suficientes para investir nas áreas, bem como contratar novos funcionários, especialmente pelos clientes colocarem a

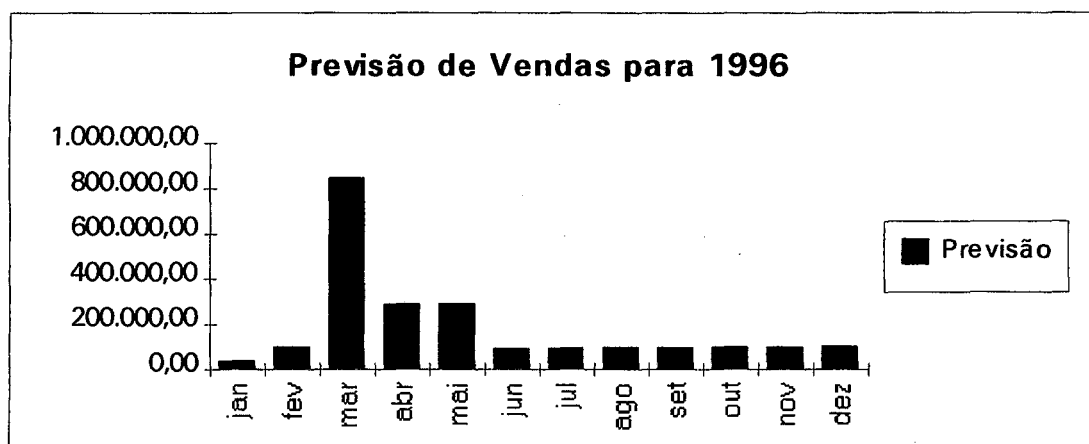
condição de execução de um projeto piloto para aceitar a aquisição de uma tecnologia nova no mercado nacional.

Na primeira semana de janeiro foi projetado o quadro abaixo, com serviços já contratados. Pode-se observar que a empresa começará, a partir deste ano, a ter um fluxo de caixa constante, embora com picos de recebimento pela entrega de produtos específicos.

Esta constância deve-se a prestação de serviços como, por exemplo, alocação de recursos especializados (mão de obra qualificada, pela cliente não possuir conhecimento).

Como consequência dessa previsão pode-se executar um plano de investimentos consistente, que permita o crescimento contínuo da empresa.

**Figura 49**





## **CAPÍTULO 6**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

A decisão de escolher o tema de “Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas de Informática no Brasil” encontrou como primeira barreira a pouca bibliografia em língua portuguesa existente, pois o planejamento é visto com ceticismo pelos escritores, por não ser o “assunto do momento”, como o é a qualidade total, reengenharia e outros.

Por outro lado, a pequena empresa só agora tem recebido atenção especial, com algumas publicações a respeito.

O grande desafio do presente trabalho é unir conceitos esparsos, de extensa bibliografia em seu todo, como a pequena empresa e o setor de serviços, apresentando-os de forma objetiva.

O setor de informática, e em particular o de software, que se expande com rapidez inimaginável, e com todo o seu potencial a ser ainda explorado, constitui-se num fértil terreno para tentar formular o planejamento estratégico, visto por muitos como um limitante à mobilidade e flexibilidade da empresa.

A bibliografia sobre planejamento estratégico enfatiza alguns aspectos macro, não elucidando como formulá-lo de forma concisa e objetiva.

A metodologia usada é proposta a partir da leitura de diversos livros de língua inglesa, enfatizando a praticidade, com um embasamento conceitual mínimo para entendimento das variáveis.

Cada aspecto apresentado poderia ser exaustivamente trabalhado, mas buscou-se como público alvo o empresário que porventura venha a utilizar esse material de forma prática.

Assim, algumas variáveis que poderiam implicar em conceitos mais sedimentados, tais como Taxa Interna de Retorno, análise de desempenho econômico através do Retorno sobre Investimento, cálculo de demanda de mercado, equações para formação de preços, rentabilidade e outras não foram colocadas por entender que a profusão de novos conceitos pode levar à fuga do planejamento, por desconhecimento ou insegurança, embora considere instrumentos úteis.

Da mesma forma, a elaboração de cenários proposta considera válidas os dados colhidos a partir de jornais, revistas, entrevistas com experts em alguns assuntos, sem aplicar as técnicas descritas no capítulo 4.

Não se deve perder de vista que a proposta é feita para uma pequena empresa, sem infra-estrutura para análises acuradas das variáveis acima mencionadas, ou mesmo com possibilidade de usar algoritmos complexos para cruzar diferentes aspectos para a formulação de cenários.

Como toda metodologia, um cuidado especial deve ser tomado para não torná-la uma camisa de força, aprisionando a criatividade ou a percepção da realidade, especialmente por tratar-se de um setor que permeia todos os outros na sociedade.

A partir do capítulo 10, passo 4 (Analisando), pode ser feita nova proposta de metodologia, usando-o como linha mestra para reformular conceitos.

Pode-se concluir que, mesmo na formulação de um planejamento estratégico como check list, diferentes temperos podem ser adicionados a esta receita.

Quanto à crítica de reduzir-se o planejamento estratégico a uma receita de bolo fica a questão: Toda metodologia não pressupõe uma receita? , ou ainda, Dado ao público escolhido, haveria maneira mais aprimorada de apresentar o prato (planejamento estratégico)?

Finalmente, cabe ressaltar que a receita proposta foi plenamente saboreada pela empresa que dela se alimentou (estudo de caso), clareando idéias e ajudando a difundir o planejamento por toda a organização.

## **BIBLIOGRAFIA**

---

## BIBLIOGRAFIA

---

ABELL, DEREK F., Definição do Negócio. Ed. Atlas, 1a. ed., SP, 1991.

\_\_\_\_\_, Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches. Prentice Hall, 1990.

ABT, CLARK C., FOSTER, RICHARD N. & REA, ROBERT H., A Scenario Generating Methodology, 1987

ACKOFF, R. L., A Concept of Corporate Planning, Ed. Wiley, 1970

ANTHONY, R. N., The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research, *Strategic Management Journal*, III, 1982, pag. 197 - 211

ANSOFF, IGOR H., A Nova Estratégia Empresarial. Ed. Atlas, SP, 1990.

\_\_\_\_\_, IGOR H., Estratégia Empresarial. Ed. MC Graw-Hill, SP, 1990

\_\_\_\_\_, H. I., DECLERCK, R. P. e HAYES, R. L., Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica, Ed. Atlas, 1a. ed., 1981

AVINASH, K. DIXIT & NALEBUFF, BARRY J., Thinking Strategically. The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life, Ed. Norton, 1991

BARROW, COLIN, The Essence of Small Business, Ed. Prentice Hall, 1993

CABRAL FILHO, CYRO A., Pesquisa: Tendências do Mercado Brasileiro de Informática, DRC Ltda, Relatório nº MIS 95-005, 1992

CAMPOS FILHO, MAURÍCIO P., Os Sistemas de Informação e as Modernas Tendências da Tecnologia e dos Negócios, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 34, n 6, pag. 33 - 45

CHAIM, CÉLIA, No Alto, com os Juros, Revista Exame Vip, Ed. Abril, dezembro / 1995

CHAUÍ, MARILENA, Convite à Filosofia, Ed. Ática, 1995

CLANCY, KEVIN J., SHULMAN, ROBERT S., A Revolução no Marketing, Ed. Livros Técnicos e Científicos, 1993

CLEGG, GILLIAN & BARROW, COLLIN, How to Start and Run Your Own Business, London, Macmillan, 1984

COBRA, MARCOS & ZWARG, FLÁVIO A., Marketing de Serviços, Conceitos e Estratégias, Ed. McGraw Hill, 1987

COOK, KENNETH J., AMA Complete Guide to Strategic Planning for Small Business, Ed. NTC Business Books, 1994

COOPER, R. G., & BRENTANI, U., New Industrial Financial Services: What distinguishes the winners, *Journal of Product Innovation Management*, vol 8, 1991, pag. 75 - 90

DAY, GEORGE S., Market Driven Strategy. Processes for Creating Value, Ed. Free Press, 1990

DELAMARTER, R., Big Blue: IBM's Use and Abuse of Power, London: MacMillan, 1986

DIMA, W. A., Competitive Strategic Planning, Ed. Business Quarterly, 1985, pag. 22 - 26

DUÁLÍBI, ROBERTO & SIMONSEN JR. HARRY, Criatividade & Marketing. ed. Mac Graw Hill, 1990.

DRUCKER, PETER, The Frontiers of Management. Dutton New American Library. Los Angeles - CA, 1984.

EXAME, Revista, Como Alcançar o 1º Mundo, Ed. Abril, maio / 1001

\_\_\_\_\_, Prevenir é Melhor do que Remediar, 21.06.95

\_\_\_\_\_, Deflação!, Ed. Abril, 27.09.95

\_\_\_\_\_, Falta de Capital Produtivo, Ed. Abril, 13.09.95

\_\_\_\_\_, Pouco Alívio e Muito Barulho, Ed. Abril, 13.09.95

\_\_\_\_\_, Aos Credores: Retornei, Ed. Abril, 25.10.95

\_\_\_\_\_, Feliz Ano-Novo. É o que se Antevê e A Palavra de Ordem é Mais Emprego e O Novo Rugido do Tigre, Ed. Abril, 25.10.95

\_\_\_\_\_, O Novo Rugido do Tigre, Ed. Abril, 25.10.95

\_\_\_\_\_, A Rede Mud@ Tudo, Ed. Abril, 25.10.95

\_\_\_\_\_, Como nos Tempos do Milagre e O Emprego na Contramão, Ed. Abril, 22.12.95

\_\_\_\_\_, Recuperando o Tempo Perdido, Ed. Abril, dezembro / 1995

ESPM, Marketing de Serviços. Dep. de Marketing de Serviços, 1992.

FISCHMANN, ADALBERTO A. & ALMEIDA, MARTINHO, Planejamento Estratégico na Prática. ed. Atlas, 1990.

GAJ, LUIS, Administração Estratégica: "O Estado da Arte", conceitos, técnicas e sistemas de adequação empresarial, tese de doutorado pela Universidade de São Paulo, 1986

GERARDIN, LUCIEN, Study of Alternative Futures: A Scenario Writing Method, pag. 276 - 288

GOVERNO DO BRASIL, Panorama do Setor de Informática, Séries Estatísticas, vol 1, no. 1, Set/1991

GRANT, R. M., The Resource based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review* vol 33, pag. 114 - 122, 1991

JOUCLAS, PAULO S., Marketing. Ed. Atlas, 19984.

KANITZ, STEPHEN, Maturidade, *Revista Veja*, Ed. Abril, 13.09.95

\_\_\_\_\_, *Revista Veja*, Ed. Abril, 04.10.95

EXAME INFORMÁTICA, *Revista*, setembro / 1995

KNIGHTS, D. & MORGAN, G., The Concept of Strategy in Sociology: a Note of Dissident, *Sociology* 24(3): 1990, pag. 275 - 483

KOTLER, PHILIP, Administração de Marketing, Ed. Atlas, 2a. ed., 1993

\_\_\_\_\_, Marketing. Ed. Atlas, 3a. ed., SP, 1991.

KOTLER, PHILIP & BLOOM, PAUL, Marketing Professional Services. Prentice Hall, 1984.

LAS CASAS, ALEXANDRE L., Marketing de Serviços. Ed. Atlas, 1991.

LEVITT, THEODORE, A Imaginação de Marketing, Ed. Atlas, 2a. ed., 1991

LOBO, ANA M., Duelo na Internet, *Computerworld*, vol 3, n ° 140, 30 de outubro de 1995

LOVELOCK, CHRISTOPHER H., Services Marketing. Prentice Hall International Editions, 1991.

MINTZBERG, HENRY, Power In and Around Organizations, Ed. Prentice Hall, 1983

\_\_\_\_\_, The Rise and Fall of Strategic Planning, Ed. The Free Press, 1994

NUNES, VALENTINA S., Informática Requer Visão de Negócios, Folha de São Paulo, 08.10.95

PACKARD, DAVID, The HP Way, Editora Campus, 1995

PAYNE, ADRIAN, The Essence of Services Marketing, Prentice Hall, 1993

PERRY, LEE T., STOTT, RANDELL G., & SMALLWOOD, W. NORMAN, Real Time Strategy. Improvising Team-Based Planning for a Fast Changing World, Ed. John Wiley & Sons Inc., 1993

PIERCY, N. & THOMAS, M., Corporate Planning: Budgeting and Integration, *Journal of General Management*, XX, 1984, pag. 51-66

PORTER, MICHAEL E., Estratégia Competitiva. Ed. Campus, 5a. ed., SP, 1990



RASMUSSEN, U. W., Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico. Ed. Aduaneiras, 1990.

RATTER, HENRIQUE, DURAND, JOSÉ C., RODRIGUES, LEÔNIO M. & MICELI, SÉRGIO, Pequena e Média Empresa no Brasil, Ed. Símbolo, 1979

RETAIL NOW, Como obter vantagens com a terceirização. Maio/92.

RICE, CRAIG S., Strategic Planning for Small Business, Ed. Bob Adams Inc., 1990

RICHES, RAIMAR, Objetivos como Razão de Ser da Empresa, Revista de Administração de Empresas, 1980, pag. 8 - 17

RIES, AL & TROUT, JACK, Marketing de Guerra II - A Ação. Ed. MC Graw-Hill, 1989.

ROBERT, D. BUZZELL & GALE, PIMS, O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas, Ed. Pioneira, 1991

ROBERTS, EDWARD B., Entrepreneurs in High Technology, Ed. Oxford University Press, 1991

ROE, C. GRAEME, Marketing para Pequena e Média Empresa, Ed. Hachette, 1975

SAWYER, G. C., Corporate Planning as a Creative Process, Oxford: Planning Executive Institute, 1983, pag. 5

SEBRAE, Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas de Serviços no Brasil, IEI- UFRJ, julho / 95

SERMOUD, GRAÇA, Software Nacional Atinge Maioridade, *Computerworld*, vol 1, nº 31, 28 junho de 1993

SIMON, H. A., The Shape of Automation: for Men and Management, New York, Harper & Row, 1965

SHANK, J. K., NIBLOCK, E. G. & SANDALL, W. T., Balance 'Creativity' and 'Practicality' in Formal Planning, *Harvard Business Review*, vol 51, 1973, pag. 87 - 95

SIMONSEN, MÁRIO H., O Dilema dos Juros, Revista Exame, Ed. Abril, 11.10.95

STALK JR, GEORGE, Competindo Contra o Tempo, Editora Campus, 1992

STEINER, G. A., Strategic Planning: What Every Manager Must Know, New York, Ed. Free Press, 1979, pag. 177

TEPPER, RON, Fail/Safe Small business, How They Work, Why They Succeed, Ed. John Wiley & Sons, Inc., 1994

VANSTON, J. H., FRISBIE, W. P., Alternative Strategic Planning, Elsevier North Holland, 1977

VASCONCELLOS FILHO, PAULO DE, Planejamento Estratégico para a Retomada do Desenvolvimento, Ed. Livros Técnicos e Científicos, 1985

VASTON, J. H., & FRISBIE, W. P., Alternative Strategic Planning, Ed. Elsevier North Holland, 1977

\_\_\_\_\_, Alternative Scenario Planning, Technological Forecasting and Social Change vol 10, pag. 159 - 190, 1977

VEJA, Revista, Um Mal Moderno, Ed. Abril, 06.09.95

\_\_\_\_\_, Há Vagas, mas num Outro Endereço e São 16 milhões, Ed. Abril, 27.09.95

\_\_\_\_\_, Torre de Babel, Ed. Abril, 11.10.95

\_\_\_\_\_, Casulos Modernos, Ed. Abril, 18.10.94

\_\_\_\_\_, Tudo pelo Bê-á-Bá e Ensino de Antena Ligada, Ed. Abril, 25.10.95

\_\_\_\_\_, As Lutas entre os Gênios do Software, Ed. Abril, 13.12.95

\_\_\_\_\_, Edição Especial, Ed. Abril, 20.12.95

\_\_\_\_\_, O Preço é Muito Alto, Ed. Abril, 27.12.1995

\_\_\_\_\_, Especial "Computador", Ed. Abril, novembro/ 1995

VON BRAUN, C. F., The Acceleration Trap, *Sloan Management Review Fall*: 1990, pag. 49 - 55

WATERMAN JR, ROBERT H., O Fator Renovação - Como as empresas conquistam e mantêm a vantagem competitiva, Ed. Habra Ltda, 1989

WHITLEY, R. D., East Asian Entrepreneurial Structures and the Competitive Analysis of Forms os Business Organization, *Organization Studies* 11 (1): 1990, pag. 47-74

WHITTINGTON, RICHARD, What is Strategy - and does is matter?, Ed. Routledge, 1993

ZENTER, RENÉ D., Scenarios in Forecasting, Relatório da Shell Oil, 6 de outubro de 1975