

VINICIUS AUGUSTO VITUSSO

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA DE
CONSULTORIA**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

SÃO PAULO

2012

VINICIUS AUGUSTO VITUSSO

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA DE
CONSULTORIA**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. André Leme Fleury

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Vitusso, Vinicius Augusto

Desenvolvimento de um plano de negócio para a internacionalização de uma pequena empresa de consultoria/ V.A. Vitusso. -
- São Paulo, 2012.

140 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

**1. Internacionalização de empresas 2. Plano de negócios
3. Estratégia organizacional I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos meus pais, irmãs, namorada e toda minha família pelo apoio e amor incondicional. Obrigado aos meus amigos, por compartilhar experiências e tempo juntos.

Gostaria também de expressar minha gratidão aos meus orientadores, André Fleury e Luigi Buzzacchi, e aos meus tutores profissionais que me apoiaram durante o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho apresenta o desenvolvimento de um plano de negócio para uma pequena empresa italiana de consultoria que pretende atuar no Brasil a partir do próximo ano. O plano de negócio foi desenvolvido juntamente com os sócios da empresa e teve como objetivo fornecer informações para tomada de decisão e evidenciar questões relevantes para o processo de internacionalização do empreendimento que ainda não haviam sido identificadas.

Partindo da estrutura para planos de negócios sugerida pelo SEBRAE (ROSA, 2007), que destaca quatro áreas principais a serem consideradas no desenvolvimento – plano estratégico, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro –, este trabalho se apoia primeiramente em pesquisa de referências bibliográficas, selecionando autores que fornecem ferramentas específicas para o desenvolvimento de cada etapa de análise.

Desta forma, no desenvolvimento do plano estratégico foram incluídos: o modelo de desenvolvimento da estratégia de empresa proposto por Kaplan e Norton (1997), a análise SWOT, as cinco forças competitivas, as estratégias genéricas propostas por Porter (1986), dentre outras. Os principais resultados obtidos com estas ferramentas revelam ser positiva a oportunidade de negócios no Brasil e sugerem um crescimento gradual da empresa baseado na segmentação dos clientes, estratégia essa que foi usada como base para o desenvolvimento das próximas etapas do plano de negócio.

Da mesma forma os planos de marketing, operacional e financeiro utilizaram técnicas e ferramentas que baseadas nas diretrizes traçadas no plano estratégico, obtiveram como principais resultados: a definição da localização ideal do escritório, a definição da faixa de preço a ser praticado pela empresa pelos serviços prestados, o número de funcionários necessários para o empreendimento, a viabilidade financeira do plano de negócio, dentre outros.

Os resultados obtidos foram muito promissores e aprovados pelos sócios da empresa, que pretendem seguir as diretrizes traçadas pelo plano e iniciar as atividades da empresa no Brasil no início do ano de 2013.

Palavras-chave: internacionalização de empresas; estratégia organizacional; plano de negócios.

ABSTRACT

This work presents the development of a business plan for a small Italian consulting company that want to operate in Brazil next year. The business plan was developed together with the company's partners and aimed to provide information for decision making and highlight relevant issues about the internationalization process that had not yet been identified.

From the structure for business plans suggested by SEBRAE (ROSE, 2007), which highlights four main areas to be considered in development - strategic plan, marketing plan, operational plan and financial plan - this work is based primarily on research of bibliographic references selecting authors who provide specific tools for the development of each stage of analysis.

Therefore, in the development of the strategic plan were included: the development model of corporate strategy proposed by Kaplan and Norton (1997), SWOT analysis, the five competitive forces, generic strategies proposed by Porter (1986), among others. The main results obtained with these tools proved to be positive the business opportunity in Brazil and suggest a gradual growth of the company based on customer segmentation, a strategy that was used as the basis for the development of the next steps of the business plan.

In the same way, the marketing, operational and financial plans used techniques and tools that based on the guidelines outlined in the strategic plan, obtained the following results: the definition of the office's location, the definition of the price range to be practiced by the company, the number of employees needed for the project, the financial viability of the business plan, among others.

The results were very promising and approved by the shareholders of the company, who intend to follow the guidelines set by the plan and initiate the company's activities in Brazil in early 2013.

Key words: internationalization of firms; organizational strategy; business plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo tradicional de desenvolvimento da estratégia.....	35
Figura 2 - As cinco forças de Porter	37
Figura 3 - O papel do marketing na organização.....	41
Figura 4 - Classificação dos serviços	44
Figura 5 - Desafios para os gerentes segundo o tipo de serviço.....	45
Figura 6 - Processo de estabelecimento do preço do serviço	46
Figura 7 - Processo para realizar a seleção da localização das instalações de serviços	49
Figura 8 - Padronização dos elementos presentes nos mapas de processos	51
Figura 9 - Canvas Business Model.....	52
Figura 10 - Mapa do desenvolvimento do trabalho.....	61
Figura 11 - Estrutura organizacional da empresa	70
Figura 12 - Market share dos fornecedores de <i>software</i> ERP no Brasil.....	80
Figura 13 - <i>Market share</i> dos fornecedores de <i>software</i> ERP por segmento de mercado.....	81
Figura 14 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa sobre prestadores de serviços ERP.....	82
Figura 15 - Número de escritórios no Brasil e sua distribuição nos estados brasileiros	84
Figura 16 - Distribuição dos escritórios nas cidades brasileiras.....	85
Figura 17 - Distribuição geográfica das montadoras e fabricantes de autopeças no Brasil	89
Figura 18 - Classificação do serviço da empresa	101
Figura 19 - Desenvolvimento do Canvas Business Model.....	108
Figura 20 - Mapeamento dos processos relacionados com a prestação de serviço da empresa	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz de teorias relacionadas a diferentes processos de internacionalização	31
Tabela 2 - Matriz SWOT	39
Tabela 3 - Estratégicas genéricas	40
Tabela 4 - Método de ponderação dos fatores locacionais	50
Tabela 5 - Modelo de representação do fluxo de caixa da empresa	55
Tabela 6 - Modelo de desenvolvimento da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	56
Tabela 7 - Quadro de funcionários da empresa em julho de 2012	72
Tabela 8 - Empresas fornecedoras de serviços ERP da SAP	86
Tabela 9 - Dados sobre a indústria automobilística brasileira	88
Tabela 10 - Matriz da análise SWOT	94
Tabela 11 - Determinação da estratégia genérica da empresa	99
Tabela 12 - Preço de venda do serviço de cada profissional	103
Tabela 13 - Utilização do método de ponderação dos fatores locacionais	106
Tabela 14 - Profissionais necessários no primeiro ano de atividade	113
Tabela 15 - Profissionais necessários no segundo ano de atividade	114
Tabela 16 - Definição e previsões dos investimentos iniciais	116
Tabela 17 - Definição e previsões dos gastos administrativos e outros	117
Tabela 18 - Determinação dos salários dos funcionários	117
Tabela 19 - Previsões relativas aos custos dos empregados	118
Tabela 20 - Previsões relativas aos custos dos <i>freelancers</i>	119
Tabela 21 - Previsões relativas às receitas da empresa	119
Tabela 22 - Previsões relativas ao fluxo de caixa da empresa	121
Tabela 23 - Cálculo dos itens contábeis	122
Tabela 24 - Cálculo da depreciação dos investimentos iniciais	123
Tabela 25 – Demonstrações do resultado dos exercícios previstos	123
Tabela 26 - Cálculo do TIR e <i>Payback</i> do investimento	124

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI – *Business Intelligence*

BPM – *Business Process Management*

BPO – *Business Process Outsourcing*

CRM – *Customer Relationship Management*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

PME – Pequenas e Médias Empresas

SaaS – *Software as a Service*

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	25
1.1.	Contexto.....	25
1.2.	Definição do problema.....	26
1.3.	Objetivo do trabalho	27
1.4.	Justificativa	28
1.5.	Estrutura do trabalho.....	28
2.	Revisão bibliográfica.....	30
2.1.	Internacionalização	30
2.2.	Plano estratégico	34
2.2.1.	Missão, visão e valor	35
2.2.2.	Análise das cinco forças	36
2.2.3.	Análise SWOT.....	38
2.2.4.	Estratégias genéricas.....	39
2.3.	Plano de marketing	40
2.3.1.	O pacote de serviços	42
2.3.2.	Classificação dos serviços	43
2.3.3.	Processo de formação do preço de serviços	45
2.3.4.	A localização das instalações de serviços.....	48
2.4.	Plano operacional.....	50
2.4.1.	Mapeamento de processos	50
2.4.2.	<i>Canvas Business Model</i>	52
2.5.	Plano financeiro	54
2.5.1.	Modelagem financeira	55
2.5.2.	Demonstrativos financeiros	55
2.5.3.	Análises financeiras	57

3.	Metodologia	58
4.	Apresentação da empresa	66
4.1.	A empresa	66
4.1.1.	Serviços prestados	66
4.1.2.	Parcerias.....	68
4.1.3.	Principais clientes	69
4.1.4.	Estrutura da empresa	70
4.1.5.	Descrição do estágio	72
4.2.	O projeto internacional	73
4.2.1.	Objeto do projeto	74
4.2.2.	Recursos necessários	74
4.2.3.	Preço do projeto.....	75
4.3.	O plano de internacionalização.....	75
4.3.1.	Motivações	75
4.3.2.	O que foi realizado pelos sócios até o momento	76
5.	Desenvolvimento do plano de negócio	77
5.1.	Plano estratégico	77
5.1.1.	Ideia do negócio.....	77
5.1.2.	Situação e metas	78
5.1.3.	Descrição do mercado	78
5.1.4.	Análise das cinco forças	89
5.1.5.	Análise SWOT.....	94
5.1.6.	A estratégia	98
5.2.	Plano de marketing	99
5.2.1.	Definição do pacote de serviço.....	100
5.2.2.	Classificação do serviço	100

5.2.3.	Preço do serviço	102
5.2.4.	Localização do negócio	105
5.3.	Plano operacional.....	107
5.3.1.	Modelagem da empresa (<i>Canvas Business Model</i>)	107
5.3.2.	Mapeamento dos processos da empresa	110
5.3.3.	Profissionais necessários	113
5.4.	Plano financeiro	114
5.4.1.	Modelagem financeira e definição de valores	114
5.4.2.	Demonstrativos financeiros	122
5.4.3.	Análise financeira	124
6.	Conclusões	126
7.	Bibliografia.....	128
	Apêndice A: Classificação estabelecida para os serviços oferecidos pelas empresas.....	133
	Apêndice B: Levantamento de dados	134
	Apêndice C: Levantamento de dados sobre prestadores de serviços relacionados com o ERP da SAP	138

1. Introdução

Este trabalho apresenta o desenvolvimento de um plano de negócios para uma pequena empresa de consultoria onde o autor estagiou no ano de 2012 na cidade de Turim, Itália, durante o programa de dupla diplomação no *Politecnico di Torino*. Por questões de privacidade, o nome da empresa não será mencionado, sendo ela aqui referenciada como a Corporação.

1.1. Contexto

A Nova Economia, marcada pela globalização econômica e pela virtualidade de processos, derruba barreiras e facilita o acesso a diferentes tipos de mercado em âmbito global, e faz com que não só as atividades sejam internacionalizadas, mas também a organização destas iniciativas (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Na Nova Economia, o enfraquecimento de barreiras de entrada nos mercados favorece a concorrência entre empresas de pequeno porte junto às melhores empresas do mundo, uma vez que podem disputar espaço no mercado não só com os empreendimentos circunvizinhos, como também com os de todos os lugares do mundo (KAPLAN; NORTON, 1997).

A facilidade de acesso aos diferentes tipos de mercado em âmbito global tem viabilizado para inúmeras empresas de pequeno porte a expansão das suas atividades para além das fronteiras de seu país de origem, fato confirmado com a constatação do fenômeno conhecido como “*Born Global*”. Estas empresas “*Born Global*” normalmente de pequeno porte, se internacionalizam logo após sua concepção, sem um planejamento ou uma construção paulatina de sua caminhada antes da saída para o exterior (ANDERSSON, 2004).

Empresas que competem além de suas fronteiras têm de lidar com diferentes contextos políticos, jurídicos, financeiros, culturais e econômicos, o que torna o ambiente competitivo mais complexo, uma vez que necessitam combinar a eficiência e a agressividade necessárias para a competição do mercado global com a sensibilidade para corresponder e superar as expectativas dos clientes locais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Com essa complexidade da competição no cenário atual e as diferenças contextuais das empresas internacionalizadas, torna-se indispensável estabelecer um plano de ação para as iniciativas empresariais que pretendam iniciar atividades em outros países, salientando que tal

plano deve englobar aspectos relacionados aos desafios inerentes ao processo de internacionalização, assim como outras dificuldades, como a diferença no idioma e na cultura do país, características próprias da economia local, dentre outras.

Dentro deste contexto, o desenvolvimento de um plano de negócios que estruture de forma clara os passos a serem seguidos e as decisões a serem tomadas no processo de internacionalização destas pequenas empresas representa uma ferramenta essencial para o seu desenvolvimento.

1.2. Definição do problema

A Corporação, onde o autor estagiou, é uma pequena empresa de consultoria na área de tecnologia da informação (TI) fundada no início de 2010 em Turim, no norte da Itália, por quatro sócios locais. A empresa atua principalmente no setor automotivo italiano e vale lembrar que Turim sedia a FIAT (Fábrica Italiana Automobilística de Turim), um dos maiores fabricantes de automóvel do mundo, fundada em 1899, atualmente atuando em mais de 60 países e empregando em média 230 mil funcionários, com quase a metade espalhada fora da Itália.

A Corporação baseia seus negócios oferecendo serviços relacionados com os sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) – ferramenta tecnológica mundialmente utilizada para dar suporte aos processos internos administrativos nas empresas – e com *Business Process Management* (BPM), serviço de consultoria com foco na gestão de processos de negócios.

Após ser chamada pelo seu principal cliente a realizar um projeto de no mínimo três anos no Brasil, os sócios da Corporação decidiram abrir uma sede em território brasileiro, motivados pela oportunidade de crescimento que isto representaria para a empresa, uma vez que o Brasil vem sendo visto como país promissor na questão do desenvolvimento, num momento em que a Corporação desejava ampliar sua área de abrangências de atuação e que a crise europeia traça desafios e revela incertezas.

Embora o desejo dos sócios em ampliar as atividades empresariais estivesse presente, eles não possuíam uma definição clara da estratégia a ser adotada nesta nova iniciativa, além disso, eles também não detinham um plano de ação estruturado que os auxiliem na tomada de decisões para avançarem.

Agravados pela falta de recursos da empresa e a falta de conhecimento da realidade brasileira, os desafios iniciais já apresentam alguns problemas específicos a serem solucionados:

- i. Não existe a definição de um posicionamento estratégico para a nova frente de negócios, isso porque os sócios, não conhecendo o ambiente brasileiro, não estabeleceram o posicionamento da empresa no mercado em relação a seus concorrentes ou clientes, e tampouco definiram a visão, missão e valores desta sede.
- ii. Devido à falta de conhecimento dos sócios sobre o ambiente brasileiro, as regulamentações trabalhistas, a política de impostos, o comportamento da concorrência e inúmeras outras questões, o modelo de negócio ainda não foi estabelecido para esta nova iniciativa, assim como o preço dos serviços, a localização estratégica do escritório e o número de funcionários, etc.
- iii. Não existe um plano de ação estruturado que os auxiliem na abertura desta nova empresa. Ou seja, os sócios não possuem uma ferramenta ou modelo estruturado que os auxiliem a identificar os pontos que necessitam ser desenvolvidos e analisados para a realização desta nova empreitada.

1.3. Objetivo do trabalho

Diante dos problemas citados acima, este trabalho tem como objetivo propor soluções com a criação de um plano de negócios para esta nova empresa capaz de auxiliá-la no processo de internacionalização pretendido. Pode-se dizer que os objetivos específicos deste trabalho são:

- i. Contextualizar o ambiente brasileiro no que tange os fatores que influenciarão a tomada das decisões estratégicas desta nova iniciativa.
- ii. Considerando o contexto brasileiro, estabelecer diretrizes para a definição do posicionamento estratégico desta nova frente de trabalho, assim como estruturar as principais definições para o modelo de negócio que será seguido.
- iii. Desenvolver um plano de negócio que defina questões relacionadas às operações, marketing e finanças da nova empresa e que sirva como base para a tomada de decisões durante o processo de internacionalização.

1.4. Justificativa

Por ser uma empresa pequena, a Corporação não possui muitos recursos para destinar ao estudo mais aprofundado acerca do ambiente brasileiro, onde pretende atuar, embora tais informações sejam essenciais para assegurar o sucesso da iniciativa. O trabalho de estruturação de um plano de negócios que auxilie na organização deste novo empreendimento garantiria as tomadas mais acertadas de decisão, sugeriria a forma ideal de atuação, localização estratégica para a instalação, e mesmo a diferenciação da empresa frente aos concorrentes locais.

Somando a isso, a falta de conhecimento por parte dos sócios sobre a cultura, a economia, a política, a língua portuguesa, dentre outros aspectos, seriam obstáculos para as definições estratégicas de atuação da empresa.

Ante este desafio, este trabalho mostra-se de grande importância para a Corporação, uma vez que representa uma forma de suprir a falta de conhecimento dos sócios sobre a realidade brasileira. O fato de o autor do trabalho proposto ser de procedência brasileira e ter o conhecimento natural dos hábitos, da cultura dos desafios do cotidiano da vida numa grande capital brasileira também contribuiria para o detalhamento do plano de negócio e seu sucesso.

1.5. Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em sete capítulos, detalhados a seguir:

Capítulo 1 – Introdução: expõe o contexto inicial no qual se baseia o desenvolvimento deste projeto, apresentando a definição do problema, os objetivos a serem atingidos e a relevância do trabalho para a empresa em que foi desenvolvido.

Capítulo 2 – Revisão da bibliografia: são expostos os estudos e teorias relacionados com o tema desenvolvido, sendo dividido em três conceitos básicos: Internacionalização, posicionamento estratégico e plano de negócios.

Capítulo 3 – Metodologia: expõe a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho.

Capítulo 4 – Apresentação da empresa: detalha a empresa em análise e o contexto particular em que se desenrola o processo de internacionalização. Este capítulo é dividido em três partes: A empresa, O projeto no exterior, A internacionalização.

Capítulo 5 – Desenvolvimento do plano de negócio: neste capítulo é apresentado o plano de negócio desenvolvido para a empresa. Este plano foi dividido em quatro partes: Plano estratégico, Plano de marketing, Plano operacional e Plano financeiro.

Capítulo 6 – Conclusão: são apresentadas as conclusões do trabalho realizado, como também recomendações finais.

2. Revisão bibliográfica

Considerando o objetivo de estabelecer um plano de negócios para a Corporação, pretende-se buscar ferramentas que auxiliem a medir e analisar todos os fatores que de algum modo influenciariam no desenvolvimento deste plano.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) ao oferecer recursos específicos capazes de identificar quais seriam os fatores que influenciariam no desenvolvimento de um negócio elege três principais áreas a serem consideradas: Plano de marketing, Plano operacional, Plano financeiro e plano estratégico (ROSA, 2007). Além disso, sugere também a análise e desenvolvimento de um plano estratégico para a empresa em questão.

Porém, tratando-se de uma empresa estrangeira, deve-se também levar em consideração os fatores influenciadores que o processo de internacionalização implica no desenvolvimento deste plano.

Cada uma destas áreas abrange questões específicas que estruturam o desenvolvimento do plano de negócios, o que possibilita a busca de ferramentas específicas que auxiliem na definição destas questões levantadas em cada uma dessas áreas, garantindo assim a cobertura dos fatores que influenciariam no desenvolvimento deste plano.

Com isso, neste capítulo será realizada uma revisão bibliográfica com o objetivo de definir quais seriam estas ferramentas, seguindo como estrutura os seguintes tópicos: Internacionalização, Plano estratégico, Plano de marketing, Plano operacional e Plano financeiro.

2.1. Internacionalização

O interesse no processo de internacionalização das empresas não é um fenômeno recente. As primeiras teorias vinculadas a este tema eram determinísticas e relacionavam o processo de internacionalização com barreiras físicas e ao processo gradual de aprendizado da empresa (ANDERSSON, 2004).

Porém, estudos mais recentes apresentam uma nova tendência de internacionalização nas empresas logo após a concepção, sem um planejamento ou uma construção gradual de sua

caminhada para a saída ao exterior. Este último conceito ficou conhecido como: *Born Globals, Global-Start-ups, International new ventures e Instant exporters.*

Segundo Andersson (2004), estas diferentes teorias que tentam explicar o processo de internacionalização de uma empresa estão relacionadas com o setor de atuação de cada uma, assim como o ambiente competitivo, o crescimento do mercado, dentre outros fatores.

Segundo o autor, o processo de internacionalização, dependendo do crescimento do setor de atuação da empresa e da velocidade com que ela inicia o processo, pode ser interpretado mais adequadamente quando utilizada as seguintes teorias, expostas no quadro abaixo:

		Setor	
		Maduro	Em crescimento
Processo de internacionalização da empresa	Precoce	Processo de aprendizado	Empreendedorismo internacional
	Tardio	Reação ao oligopólio	Clusters

Tabela 1 - Matriz de teorias relacionadas a diferentes processos de internacionalização.
Fonte: Andersson, 2004.

Desta forma, dentro das teorias existentes para justificar o processo de internacionalização das empresas, existem as que apontam a influência do ambiente externo onde ela está inserida como a causa principal da internacionalização, o que normalmente ocorre em empresas que passam a atuar internacionalmente quando estão mais maduras, ou tardiamente. Ou seja, depois que cresceram e se tornaram influente no mercado local. Existem teorias que já justificam como causa principal da internacionalização as influências do próprio ambiente interno, ideal normalmente dos executivos de avançarem no mercado. Esta decisão ocorre mais frequentemente em empresas mais novas.

As empresas que se internacionalizam tardiamente em setores onde o mercado já é maduro encontram situações mais estáveis, por já terem absorvido o conhecimento de forma incremental, tendo a justificativa do processo de internacionalização como uma reação muitas vezes a possíveis oligopólios existentes no setor. Por outro lado, nos setores de alto crescimento, os processos de internacionalização estão muito relacionados à participação

destas empresas em *clusters* industriais, onde se vê possível a cooperação com grande ritmo de mudança e competições intensivas (ANDERSSON, 2004).

No caso das empresas que se internacionalizam em uma fase mais jovem do seu desenvolvimento, os caminhos que normalmente as levam a tal ação são outros: nos setores mais maduros e estáveis este comportamento pode ser justificado com o processo de aprendizado natural da empresa, enquanto nos setores de alto crescimento o rápido desenvolvimento internacional é justificado pelas características e recursos internos da empresa, como os sócios e empreendedores ligados a ela (ANDERSSON, 2004).

De acordo com Andersson (2004), pesquisas e análises de mercado são mais relevantes em casos de internacionalização tardia, quando a empresa é mais dependente do ambiente para decisões estratégicas internacionais. Em casos de rápida internacionalização em mercados estáveis, a pesquisa de mercado é útil quando feita pela própria empresa, o que é visto como uma forma de aprender com o mercado estrangeiro.

Ainda no caso de rápida internacionalização, mas em setores em crescimento, as mudanças são tão rápidas que as informações coletadas rapidamente se tornam desatualizadas. Por isso, decisões estratégicas devem ser baseadas nas forças e recursos internos da empresa (ANDERSSON, 2004).

Nas fases iniciais do processo de internacionalização, a experiência dos indivíduos responsáveis pela expansão, assim como suas motivações, network e habilidade com a língua influenciam muito no desenvolvimento interno da empresa (ANDERSSON, 2004; AMAL, FREITAG, 2010).

Andersson (2004) reforça que essas características dos indivíduos, em especial o seu *network* de relacionamentos, é ainda mais importante em setores com alto crescimento, uma vez que nesses setores é muito difícil analisar o ambiente econômico onde será inserida a empresa e também porque as *Born Globals* se apoiam em competências suplementares e recursos de outras empresas, já que seus canais de distribuição dependem de estruturas mistas como parceiros, *join venture*, etc.

Seguindo esta mesma linha de pesquisa, outros estudos analisaram o contexto da internacionalização do ponto de vista da pequena e média empresa. Marcotte e Niosi (2005) destacam em seus estudos sobre pequenas empresas que iniciaram atividades na China, em

que a flexibilidade e a capacidade de reagirem rapidamente às mudanças ambientais foram consideradas grande vantagem na administração efetiva de operações no exterior.

Além disso, quanto maior o envolvimento da PME com seu *network* de relacionamentos, através de integração com clientes e fornecedores, maior a tendência de atingir melhores performances no mercado exterior (AMAL, FREITAG, 2010).

Por outro lado, fazendo outro tipo de abordagem Ruokonen e Saarenketo (2009), em seus estudos sobre a rápida internacionalização de empresas de *software*, defendem a utilização de estratégias orientadas ao mercado. De acordo com os autores, empresas pequenas que internacionalizam suas operações rapidamente para o mercado global de TI enfrentam um contexto muito diferente das indústrias tradicionais e grandes empresas. Essas pequenas empresas encaram um ambiente que pode ser considerado entre os mais turbulentos do mercado, tanto em termos de tecnologia como em incertezas de mercado.

Nessas condições, Ruokonen e Saarenketo (2009) defendem que o principal desafio para uma empresa que está prestes a se internacionalizar é encontrar o equilíbrio de uma orientação estratégica. Seus estudos evidenciaram que o planejamento estratégico orientado ao mercado é um forte indicador para dizer se as pequenas empresas de *software* são capazes de criar vantagem competitiva sustentável para proporcionar um desempenho superior em mercados internacionais.

Uma orientação empreendedora, especialmente um forte desejo de procurar crescimento em mercados internacionais, deve ser incorporada na mentalidade das pequenas empresas que pretendem uma rápida internacionalização, porém esse não é o único fator que influencia o sucesso do empreendimento internacional e deve, portanto, ser acompanhado por forte planejamento estratégico orientado ao mercado (RUOKONEN; SAARENKETO, 2009). Só assim a capacidade de inovação, os riscos assumidos e a pró-atividade serão focados rapidamente na satisfação do cliente. No final, tudo se resume às capacidades do time formado pelos fundadores e administradores da pequena empresa.

Os membros da equipe de gestão da companhia devem possuir não só uma mentalidade altamente empreendedora e experiências anteriores em operações internacionais, mas também mostrar forte compromisso em considerar os clientes como as partes interessadas mais importantes da empresa e desejo e capacidade de aprenderem rapidamente a partir de todas as informações disponíveis sobre o mercado (RUOKONEN, SAARENKETO, 2009).

Esta análise ajudou a levantar os pontos críticos do processo de internacionalização de empresas, mas destaca, por outro lado, a questão positiva da figura do empreendedor à frente de uma nova iniciativa, com sua disposição em aprender e investir no conhecimento sobre o ambiente em que estará inserido.

2.2. Plano estratégico

Uma das etapas do desenvolvimento de um plano de negócios é a definição de uma estratégia para a empresa (ROSA, 2007). Estabelecer uma estratégia clara para a empresa é essencial para a sua sobrevivência no atual ambiente econômico, marcado pela grande velocidade de mudanças e aperfeiçoamento de práticas produtivas (PORTER, 1996).

Segundo Porter, definir uma estratégia significa escolher um determinado conjunto de atividades que colocarão a empresa em uma posição única e valiosa, ou seja, diferenciando-se de seus concorrentes (PORTER, 1996). Estas escolhas são vistas como *trade-offs*, ou seja, a empresa, ao escolher realizar uma atividade, tem que abrir mão de realizar outras. Estas escolhas devem apresentar coerência com o meio ambiente no qual a empresa está inserida, devendo os resultados da empresa estar alinhados com a estratégia estabelecida (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Existem dois grupos de fatores que influenciam a escolha deste posicionamento estratégico: fatores relacionados ao ambiente externo da empresa e fatores relacionados com o ambiente interno da empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2007). E para a determinação de um plano estratégico são necessárias ferramentas e estruturas apropriadas que ajudem na análise destes dois ambientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o processo tradicional de desenvolvimento da estratégia de uma empresa segue os seguintes passos:

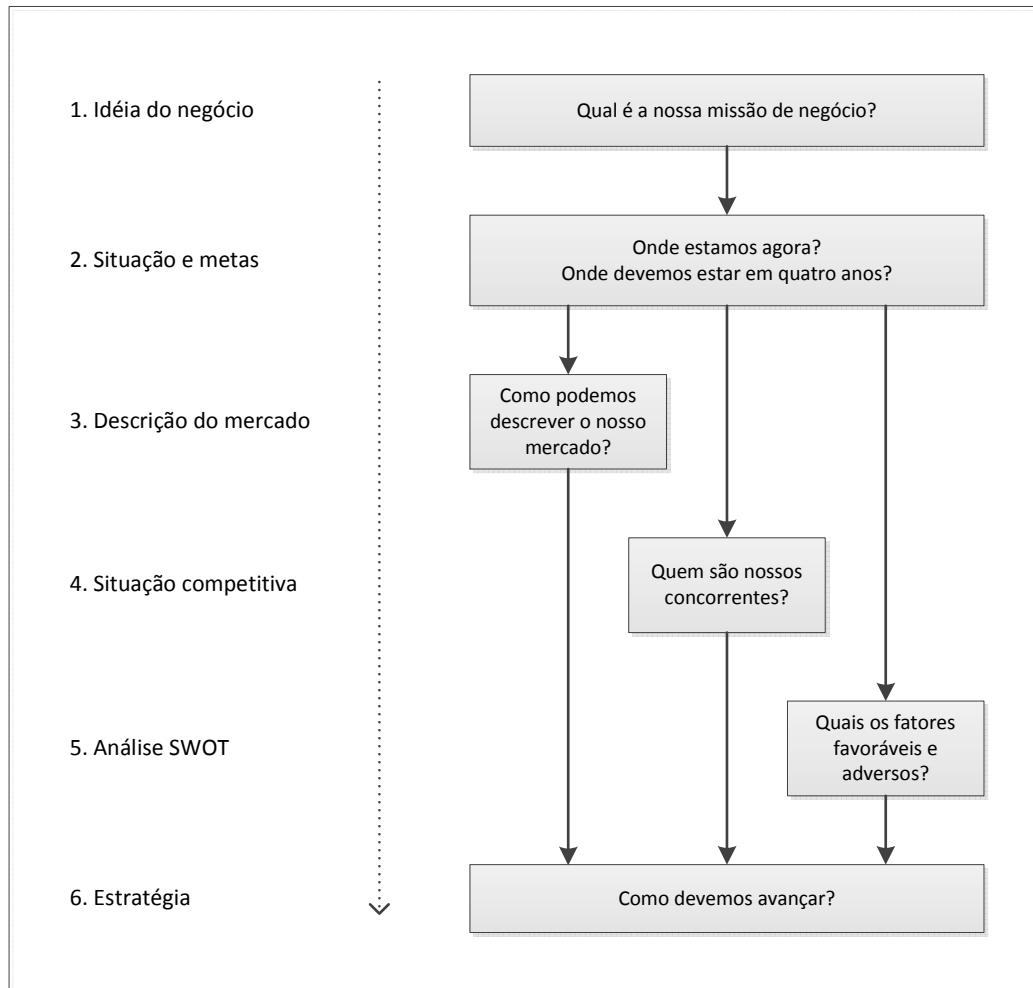


Figura 1 - Processo tradicional de desenvolvimento da estratégia.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Pode-se observar que Kaplan e Norton (1997) dividem o desenvolvimento da estratégia de uma empresa em seis passos. No primeiro passo, define-se sua missão, assim como sua visão e valores. Em seguida, e diante da missão estabelecida, realiza-se uma análise situacional da empresa, buscando estabelecer suas principais metas para os próximos quatro anos. Estabelecidas as metas, as três próximas fases se encarregam de analisar o mercado, os concorrentes e a empresa em relação a eles, para que seja, por fim, possível estabelecer a estratégia da empresa na última fase.

2.2.1. Missão, visão e valor

Segundo Scott, Jaffe e Tobe (1993), uma das características essenciais para que as empresas sejam eficazes e eficientes é possuir uma imagem clara do que elas estão tentando

criar, do propósito para o qual elas foram criadas e dos valores que elas possuem. Desta forma os autores definem a Missão, a Visão e os Valores da empresa como sendo os pilares que sustentam e norteiam a sua estratégia (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1993):

- **Missão:** consiste em uma declaração objetiva e clara que estabeleça o propósito principal pelo qual o grupo ou organização foi criado.
- **Visão:** é aquilo que a organização pretende criar no futuro, tendo em vista possíveis cenários e oportunidades.
- **Valores:** são os princípios, os padrões, as ações que as pessoas na empresa possuem e que eles consideram fundamentais ou de grande importância. Incluem: como as pessoas tratam umas as outras, como as pessoas conduzem os negócios e quais as características que consideram as mais importantes para a organização.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), uma declaração de missão é uma declaração do propósito da organização que age como uma “mão invisível” que orienta as pessoas. Empresas que declaram sua missão de forma bem definida apresentam um melhor desempenho financeiro e organizacional.

A declaração da missão deve ser orientada para o mercado e definida em termos das necessidades dos clientes. As missões devem ser realistas evitando definições muito restritas ou muito amplas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

As visões se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas nos permitem explorar as possibilidades, as realidades desejadas. Por causa disto, elas se tornam a estrutura para o que se quer criar, e orienta nas escolhas e compromissos de ação (SCOTT, JAFFE & TOBE, 1998).

Valores são definidos pelo dicionário como um padrão ou qualidade de princípios considerados em si válidos ou desejáveis. São fontes de força, porque dão às pessoas o poder de agir. Eles são profundos e emocionais e normalmente dificultam mudanças (SCOTT, JAFFE & TOBE, 1998).

2.2.2. Análise das cinco forças

O conceito de estratégia relacionado com a capacidade de compreender e cooperar com a competição resultou no desenvolvimento de um referencial bem conhecido: as cinco

forças de Porter. Porter (1979) vai além da análise dos concorrentes no mercado e inclui outras forças competitivas, tais como clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos. Estas forças definem a estrutura do setor em que a empresa está imersa e a natureza das interações competitivas entre os participantes deste mercado (PORTER, 1979).

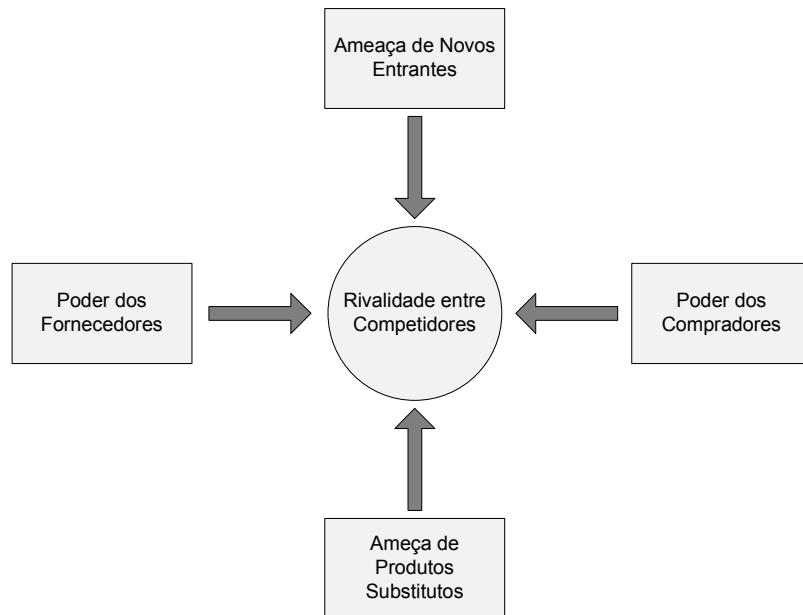


Figura 2 - As cinco forças de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1979).

- **Ameaça de novos entrantes:** Esta ameaça é medida por meio da análise das possíveis barreiras de entrada no setor em questão. Barreiras de entrada são vantagens que as empresas já presentes no mercado têm em relação aos novos entrantes. Segundo Porter (1979), estas vantagens podem se originar de: economia de escala por parte dos fornecedores; benefícios de escala por parte dos consumidores; custos de troca de produto por parte dos clientes; requisitos de capital; vantagens das empresas já presentes independentemente de tamanho; acesso desigual aos canais de distribuição e políticas governamentais restritivas. Além disso, ele ressalta que também é importante saber como potenciais candidatos acreditam que as empresas já estabelecidas poderão reagir à sua decisão de entrar ou ficar de fora de uma indústria ou mercado (PORTER, 1979).
- **Poder dos fornecedores:** Fornecedores poderosos capturam mais do valor para si por meio da cobrança de preços mais altos, limitando a qualidade ou serviços, ou

direcionando os custos para os participantes da indústria. Fornecedores poderosos, incluindo fornecedores de trabalho, podem espremer a rentabilidade de uma indústria que é incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços (PORTER, 1979).

- **Poder dos compradores:** Clientes poderosos podem capturar mais valor, forçando os preços para baixo, exigindo melhor qualidade ou mais serviços (aumentando assim os custos) e, geralmente, jogando os participantes da indústria uns contra os outros. Os compradores têm maiores poderes se tiverem peso na negociação em relação aos participantes do mercado, especialmente se eles são sensíveis ao preço, usando sua influência para pressionar principalmente reduções de preços (PORTER, 1979).
- **Ameaça de produtos substitutos:** Um produto substituto executa a mesma função ou uma função similar do produto de uma indústria, porém empregando meios diferentes. Produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de lucro de uma indústria, uma vez que os preços são limitados pelos preços dos produtos substitutos. Se uma indústria não se distancia de substitutos por meio de desempenho do produto, marketing, ou outros recursos estratégicos, fica mais suscetível a sofrer em termos de potencial de rentabilidade e crescimento (PORTER, 1979).
- **Rivalidade entre competidores:** Mecanismos de rivalidade entre competidores, como descontos de preço, introdução de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias no serviço, limitam a rentabilidade de uma indústria, e o grau com que esta rivalidade impulsiona para baixo o potencial de lucro de uma indústria depende da intensidade com que elas competem e os mecanismos pelos quais elas competem (PORTER, 1979).

2.2.3. Análise SWOT

A análise SWOT foi originalmente desenvolvida por Albert Humphrey, em uma pesquisa realizada na Universidade de Stanford, entre 1960 e 1970, utilizando dados de empresas Fortune 500 (MANOHARAN, 2008). Trata-se de um método analítico que auxilia no planejamento estratégico de uma organização ao estabelecer análises que compreendem tanto o ambiente interno e externo da empresa.

O termo SWOT é uma sigla que engloba as iniciais das palavras: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Estas palavras representam as quatro áreas de análise compreendida neste método que está representado na figura a seguir:

	Ajuda na conquista do objetivo	Atrapalha na conquista do objetivo
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

Tabela 2 - Matriz SWOT.
Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007.

2.2.4. Estratégias genéricas

Segundo Porter (1986), existem três principais estratégias genéricas que criam um posicionamento único para a empresa no longo prazo possibilitando a performance superior aos concorrentes. Estas três principais estratégias genéricas podem ser adotadas separadamente ou em conjunto (PORTER, 1986):

- (i) Liderança em custos: esta estratégia consiste em alcançar a liderança de custo no setor em que a empresa atua através de uma série de políticas internas visando este objetivo básico. Esta estratégia requer: a construção de estabelecimentos eficientes visando à economia de escala; a busca incessante de redução de custos através da curva de aprendizado; a diminuição dos custos nas áreas como marketing, vendas, pesquisa e desenvolvimento e outras; e o grande controle dos custos.
- (ii) Diferenciação: refere-se à estratégia voltada para diferenciação dos produtos ou serviços oferecidos por uma empresa, criando algo que o mercado percebe como sendo único. Esta estratégia pode-se apresentar em diferentes formas como, por exemplo: no *design* ou imagem da marca, na tecnologia, em serviços customizados, em redes de distribuição, entre outros.

(iii) Focalização: esta estratégia consiste em focar em determinado segmento de clientes, produtos, serviços ou mercado geográfico. Esta estratégia parte do pressuposto que quando uma empresa foca em determinado segmento, ela consegue servir este segmento de uma forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes que competem em mercados mais amplos. Desta forma, a empresa consegue alcançar sua diferenciação atendendo de forma melhor este segmento particular do mercado ou possuindo menores custos ao servir apenas este segmento.

Estas estratégias podem ser representadas pela seguinte matriz:

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	Todo setor	Diferenciação	Liderança no custo
	Segmento particular	Foco na diferenciação	Foco nos custos

Tabela 3 - Estratégicas genéricas.

Fonte: Adaptado de Porter (1986).

2.3. Plano de marketing

Rosa (2007) afirma que o plano de marketing é essencial no desenvolvimento de um plano de negócio. Ele consiste em “descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados”.

Os objetivos principais do marketing, segundo Kotler e Armstrong (2007), são criar valor para o cliente e construir relacionamentos lucrativos. Para isso é necessária uma estratégia de marketing que defina a lógica na qual este valor será gerado.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), o papel do marketing na organização pode ser sintetizado pela figura a seguir que reúne as principais atividades envolvidas na administração de uma estratégia de marketing:

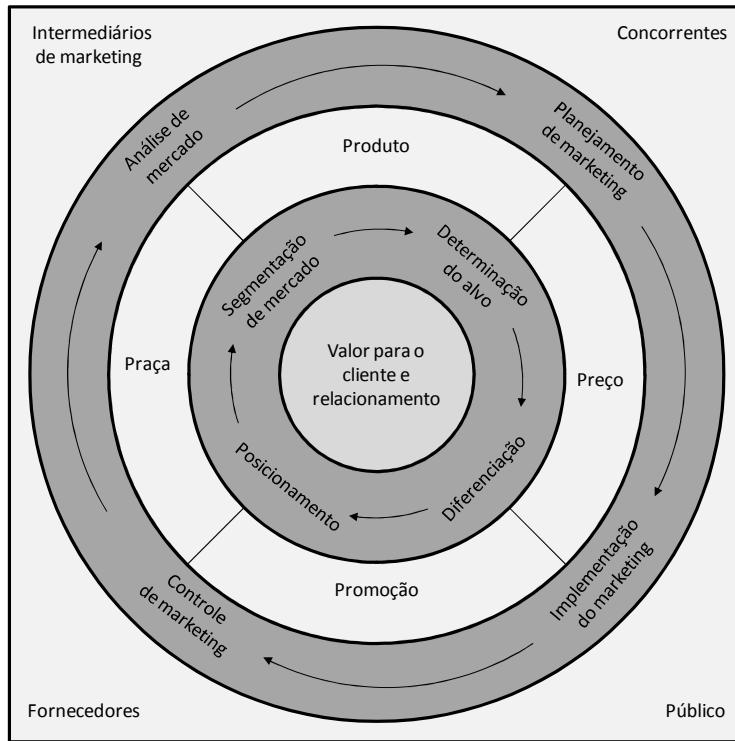


Figura 3 - O papel do marketing na organização.
Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Como se pode ver na figura, a empresa precisa inicialmente definir quais segmentos de clientes servir, definindo o alvo a ser atingido e como atendê-los por meio de um plano de diferenciação e posicionamento no mercado.

Tendo em mente o segmento de mercado a ser atendido, a empresa deve desenvolver o mix de marketing composto por produto, preço, praça e promoção. O mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa combina para influenciar a demanda do seu produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2007):

- O produto significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo.
- O preço é a quantidade de dinheiro que os clientes têm que pagar para obter o produto.
- A praça representa como e onde a empresa disponibilizará os produtos para o cliente.
- E a promoção envolve as atividades que comunicam as características do produto para os clientes e os convencem a comprá-lo.

Ao desenvolver esse mix, deve-se levar em consideração a situação do mercado, assim como o engajamento no planejamento, implementação e controle do plano desenvolvido, pois

desta forma, a empresa poderá se adaptar aos participantes e às forças do ambiente de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.3.1. O pacote de serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) definem “pacote de serviços” como “um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente”. Segundo os autores, a identificação clara deste conjunto é muito importante, uma vez que a impressão do cliente sobre a qualidade do serviço baseia-se na experiência com a totalidade do serviço e não apenas no serviço explícito prestado. Este pacote de serviços baseia-se em quatro componentes:

- **Instalação de apoio:** refere-se aos recursos físicos que devem estar disponíveis antes da prestação do serviço.
- **Bens facilitadores:** referem-se aos materiais consumidos ou adquiridos pelo cliente, ou os itens fornecidos por ele.
- **Serviços explícitos:** são as características essenciais do serviço facilmente percebidas pelo cliente.
- **Serviços implícitos:** são as características extrínsecas do serviço que são vagamente percebidas pelo cliente.

Corrêa e Caon (2002) também definem o pacote de serviços de maneira semelhante a Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), porém propõem uma divisão diferente, onde classifica os elementos deste conjunto em: elementos estocáveis e não estocáveis. Os elementos estocáveis corresponderiam aos bens facilitadores e à instalação de apoio, enquanto os elementos não estocáveis corresponderiam os serviços explícitos e implícitos.

Todos esses componentes do pacote de serviço são notados pelo cliente e juntos eles formam a base para a percepção que o cliente possui do serviço prestado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Por esta razão é importante que se leve em consideração todo o pacote de serviço na definição do serviço prestado para que se tenha um alinhamento entre as expectativas do cliente e da empresa.

2.3.2. Classificação dos serviços

Os serviços se diferenciam muito entre si e podem também ser oferecidos conjuntamente com bens de consumo, o que impossibilita um tratamento uniforme no que se refere à gestão de suas operações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; CORRÊA; CAON, 2002). Essa grande variedade de serviços torna necessária sua classificação em grupos com características semelhantes que ajude a identificar os desafios e fatores relevantes para cada tipo de serviço.

Corrêa e Caon (2002) classificam os serviços utilizando de uma representação que relaciona volume e variedade dos serviços prestados. Com isso os serviços são classificados a partir do volume de cliente atendidos por dia e por quatro grandes relações, que ajudam na compreensão da variabilidade destes serviços. Estas quatro grandes são:

- **Nível de personalização (customização):** o grau em que o pacote de serviço é modificado para atender a requisitos particulares de cada cliente.
- **Intensidade de contato:** riqueza e volume de informações trocadas entre os prestadores de serviços e os clientes durante o processo de atendimento.
- **Ênfase em pessoas ou equipamentos:** serviços com ênfase em equipamentos favorecem a economia em escala enquanto os serviços com ênfase em pessoas tendem a ser menos eficientes.
- **Predominância de atividade de *back* ou *front office*:** quanto mais voltadas ao *back office* as operações podem se beneficiar de maior nível de padronização, controle e previsibilidade. O contrário se observa quando se tem a ênfase no *front office*.

Desta forma, os serviços são classificados a partir da diagonal criada a partir destas relações e do volume de clientes atendidos por dia, como podemos ver na figura a seguir:

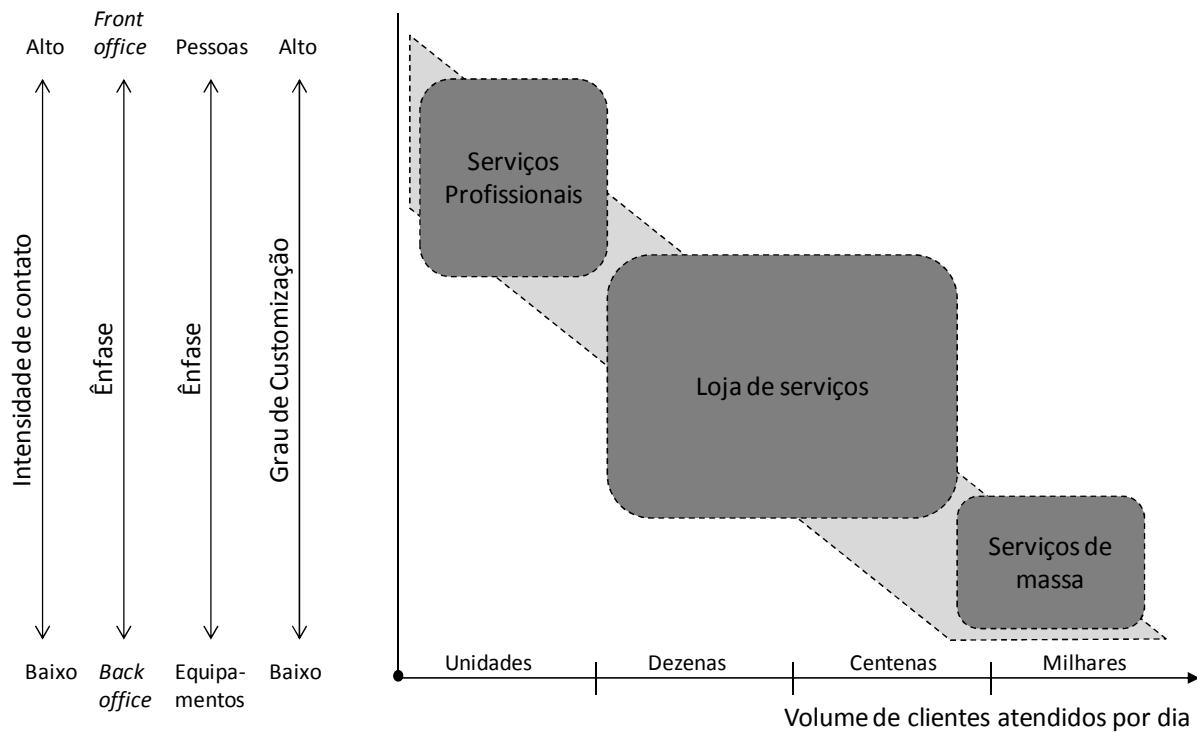


Figura 4 - Classificação dos serviços.
Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002).

Pode-se observar que as três principais categorias identificadas são (CORRÊA; CAON, 2002):

- **Lojas de serviços:** São operações que atendem um número intermediário de clientes por dia em suas unidades de operações, permitindo grau intermediário de customização. São as lojas de varejo, os hospitais, os hotéis, os restaurantes, entre outros.
- **Serviços de massa:** São os serviços onde grande número de clientes é atendido por dia numa unidade de operações, de forma padronizada, visando ganhos em escala. O contato que o cliente tem com a empresa é basicamente com a tecnologia e com as instalações. São os transportes públicos, fornecimento de água, luz e gás, os estádios de futebol, grandes refeitórios, etc.
- **Serviço profissional:** São serviços prestados de forma completamente customizada, de maneira a ser possível a personalização do atendimento e do pacote de serviço de acordo com as necessidades e desejos de cada cliente em particular. São exemplos os atendimentos médicos, serviços jurídicos, consultorias, etc.

Partindo desta classificação, Roger Schmenner (1986, apud FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000) estabelece um conjunto de pontos críticos relacionados ao gerenciamento das empresas prestadoras destes tipos de serviços. Estes pontos críticos são apresentados na seguinte figura:

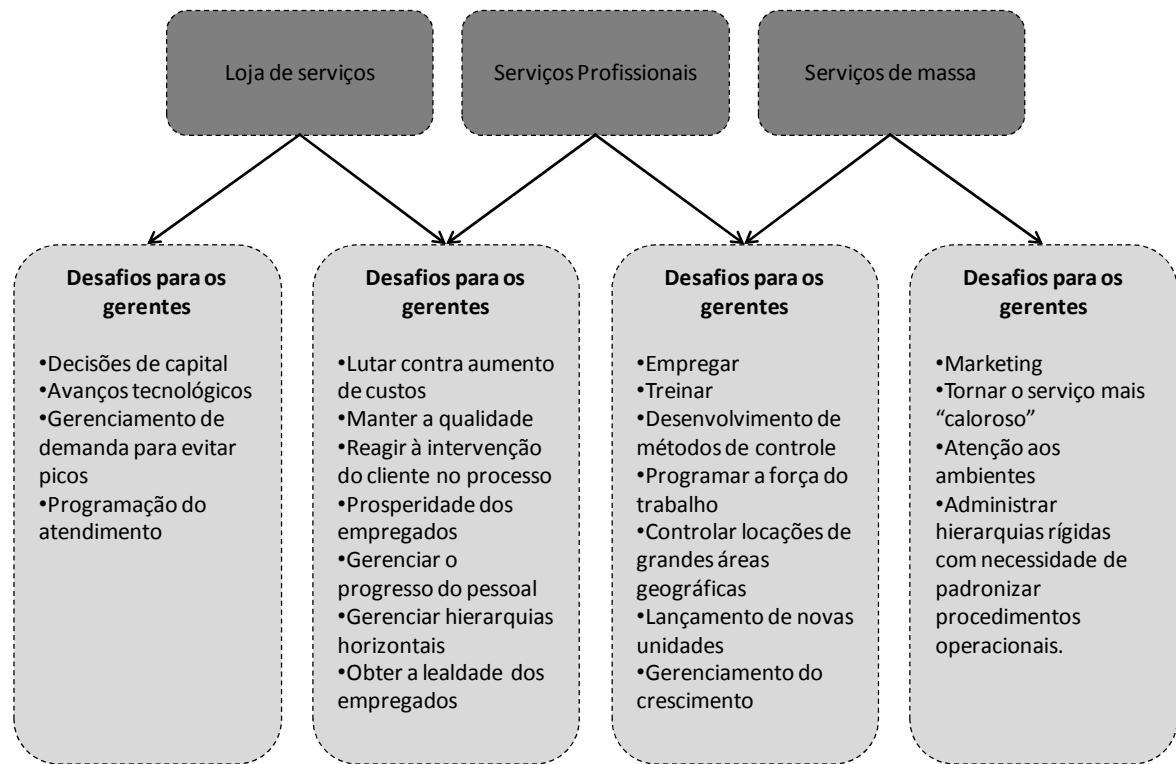


Figura 5 - Desafios para os gerentes segundo o tipo de serviço.

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

2.3.3. Processo de formação do preço de serviços

Uma das mais importantes e complexas decisões a serem tomadas pelo gestor de uma empresa de serviços é a determinação do preço do serviço a ser prestado, a chamada política de *pricing*. E para realizar esta decisão, é necessário um processo estruturado que leve em consideração o enfoque estratégico da empresa (CORRÊA; CAON, 2002).

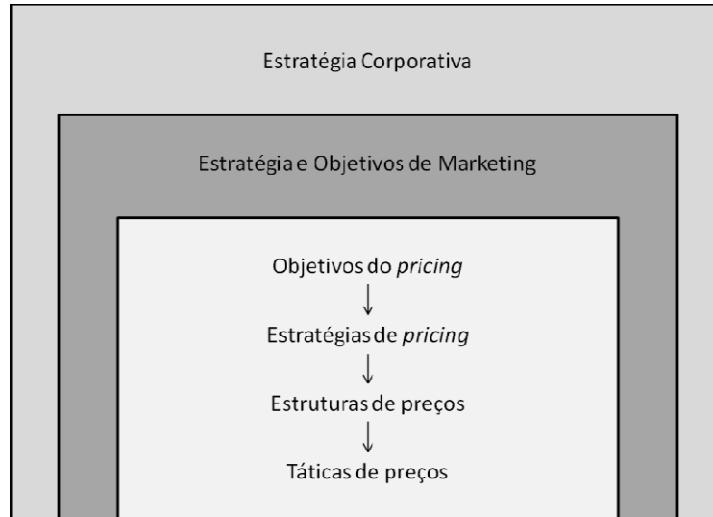


Figura 6 - Processo de estabelecimento do preço do serviço.

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002) pag. 138.

Corrêa e Caon (2002) propõem um processo de formação de preço baseado em quatro principais etapas que devem estar alinhadas com a estratégia geral da empresa. Estas quatro etapas são:

i. **Objetivos do *pricing***

Esta etapa se relaciona diretamente com os fatores estratégicos da empresa e é o ponto de partida para a determinação do preço do serviço. Nela é que se definem os objetivos que se pretende alcançar com a estratégia de *pricing*. Eles podem ser, por exemplo, conseguir rapidamente uma grande participação no mercado, estabelecer barreiras de entrada para concorrentes, etc.

ii. **Estratégias de *pricing***

A estratégia de preço define padrões que orientam na escolha da fixação do preço. Estes padrões se baseiam em três aspectos: custo da produção, a atuação da concorrência e o comportamento do cliente.

- **Custo da produção:** A estratégia baseada nos custos de produção considera a soma de uma margem de contribuição aos custos. Esta tática é simples e rápida de se implementar e define o preço mínimo a ser adotado para que o negócio atinja uma rentabilidade mínima desejada. Porém este método apresenta algumas

restrições como, por exemplo: a necessidade de estimativa de venda, o cálculo do custo unitário do serviço que não é trivial, devido as suas características intangíveis, a incapacidade de analisar o ambiente externo da empresa, levando a empresa a definir preços maiores ou menores do que o cliente estaria disposto a pagar.

- **Atuação da concorrência:** A estratégia baseada na atuação da concorrência consiste em adotar preços levando em consideração os preços mais praticados no mercado. Desta forma as empresas podem determinar preços maiores, iguais ou menores do que os concorrentes. Empresas que seguem os preços estabelecidos pelo mercado têm como vantagem a simplicidade de implementação deste método e a prevenção de reações dos concorrentes deste mercado. Empresas que por certos motivos adotam preços diferentes ao do mercado devem analisar a reação dos concorrentes e dos clientes frente a esta mudança. Se os preços forem mais altos existe o risco dos clientes darem preferência aos concorrentes, enquanto se os preços forem mais baixos, existe a possibilidade de retaliação imediata dos concorrentes.
- **Comportamento do cliente:** Finalmente, a estratégia baseada no comportamento do cliente parte da ideia de que o preço deve refletir o valor percebido pelo cliente, sendo ele o responsável por julgar se o preço está adequado ou não. Por esta razão, este método exige em entendimento das razões e desejos dos clientes ao adquirir o serviço.

Estes três aspectos determinantes do preço do serviço são muito importantes e devem sem ser considerados em conjunto no processo de fixação do preço do serviço.

iii. Estruturas de preço

Esta etapa se baseia em determinar diferentes políticas de preço para diferentes segmentos de clientes e para diferentes formas de venda do produto. O objetivo é conseguir atingir de forma adequada os vários tipos e segmentos de clientes, que podem perceber o valor do serviço de maneiras diferentes ou preferir obter o serviço de maneiras diferentes, como por exemplo, de forma conjunta com outros serviços ou de forma individual.

iv. Táticas de preços

Definidos os objetivos, as estratégias e a estrutura de preços é possível definir o preço normal a ser cobrado pelo serviço. Porém, no curto prazo, poderão existir variações no contexto da empresa que exigirão alguns ajustes deste preço, esta é a fase denominada táticas de preços. São os casos de descontos por compra de grandes volumes ou promoções em períodos limitados com objetivo de melhorar as vendas no mês.

2.3.4. A localização das instalações de serviços

A análise da localização para uma empresa de serviços difere da análise de localização para uma empresa de manufatura, principalmente pelo fato de que nas instalações de serviços devem ser considerados outros fatores particulares. Para a empresa de serviço deve-se ressaltar que o que se quer localizar é o negócio como um todo, ou seja, todos os processos envolvidos na prestação de serviço e não apenas determinado processo produtivo (CORRÊA; CAON, 2002).

Corrêa e Caon (2002) determinam que a análise desta localização deve incluir variáveis quantitativas, como por exemplo o tamanho do mercado, o valor do aluguel e a legislação, assim como variáveis qualitativas, incluindo o comportamento do cliente que participa de alguma forma nos processos da empresa.

Desta forma, Corrêa e Caon (2002) estabelecem o seguinte processo para realizar a seleção da localização das instalações de serviços:

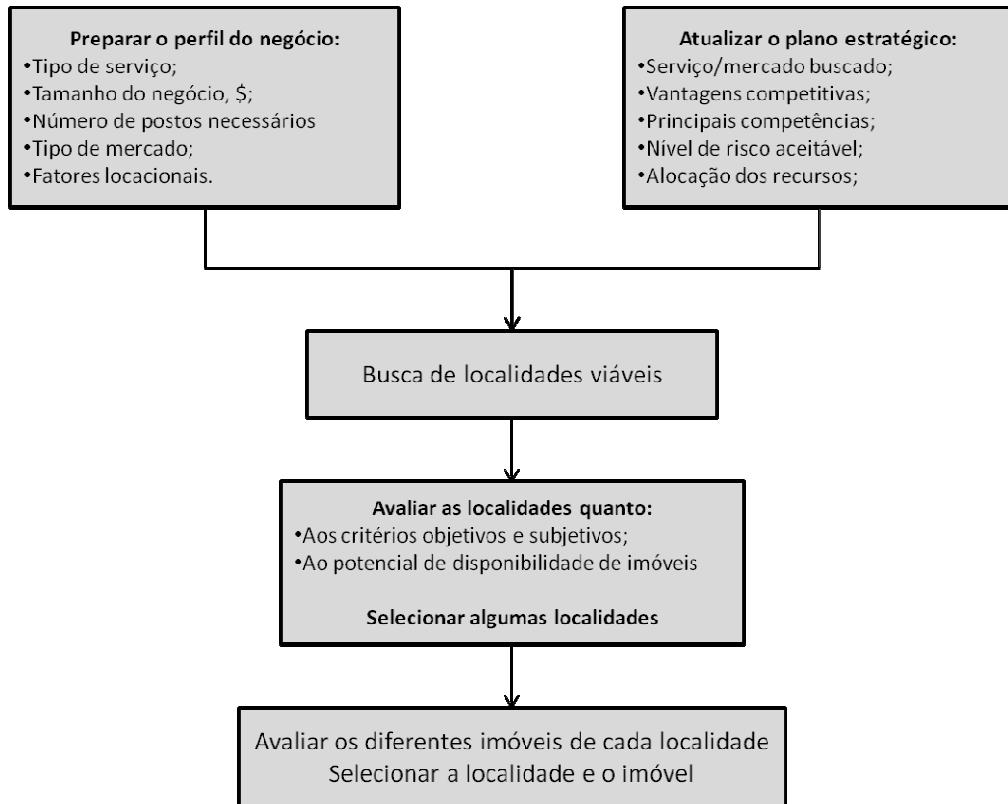


Figura 7 - Processo para realizar a seleção da localização das instalações de serviços.

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002) pág. 269.

Uma vez estabelecidos os fatores que influenciam na determinação da localização do negócio, Corrêa e Caon (2002) propõem um método quantitativo para auxiliar na escolha entre possíveis localidades selecionadas. Este método, chamado de Método de Ponderação dos Fatores Locacionais, resumidamente considera as seguintes etapas:

- 1) Criar lista dos fatores locacionais relevantes.
- 2) Designar um peso para cada fator que reflita sua importância relativa pra o alcance dos objetivos da empresa.
- 3) Criar uma escala para avaliar cada localização em relação a cada fator locacional.
- 4) Avaliar cada fator atribuindo uma nota conforme determinado pela escala criada.
- 5) Para cada fator, multiplicar a nota atribuída pelo peso dado ao fator e somar os valores obtidos para cada localidade proposta.
- 6) Escolher a localização que apresentar melhor resultado, considerando também eventuais critérios qualitativos.

Este método pode ser melhor entendido com a tabela proposta a seguir:

Fator localizacional relevante	Importância (peso)	Notas			Notas ponderadas		
		Local 1	Local 2	Local 2	Local 1	Local 2	Local 2
Fator 1							
Fator 2							
Fator 3							
Fator 4							
Fator 5							
Fator 6							
Fator ...							
		Totais					

Tabela 4 - Método de ponderação dos fatores locacionais.

Fonte: Corrêa e Caon (2002) pag. 298.

2.4. Plano operacional

O plano operacional de uma empresa consiste na definição de todos os processos internos dela pelos quais serão gerados os produtos ou serviços, para que assim seja possível, também, a definição da capacidade produtiva que esta empresa terá e a necessidade de mão de obra adequada para suprir esta capacidade produtiva (ROSA, 2007).

Tratando-se de uma empresa de serviços, os processos internos mais relevantes são justamente os de serviço, onde se reúnem atividades com recursos, definindo o conjunto de tarefas ou atividades inter-relacionadas que, juntas, em uma sequência apropriada, entregam o serviço (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Segundo Johnston e Clark (2002), embora o processo de serviço seja apenas um elemento da operação, é a parte que envolve todas as atividades relevantes para a empresa. Além disso, os autores ressaltam que os serviços falham muitas vezes porque foram inadequadamente desenhados e executados, o que deixa claro a necessidade do mapeamento destes processos.

2.4.1. Mapeamento de processos

G. Lynn Shostack (1987, apud FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000) afirma que um sistema de prestação de serviço pode ser plenamente demonstrado e projetado por um diagrama visual. Este diagrama visual é um mapa ou fluxograma de todas as transações e

atividades presentes no processo de prestação do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Para que fosse possível a criação de um mapa de processo simples e fácil de ser entendido, BPMN/OMG (2011) estabelece padrões de representação deste fluxo através de notações específicas para cada tipo de elemento envolvido no desenvolvimento do processo.

Dentre os elementos estabelecidos por BPMN/OMG (2011) pode-se destacar os seguintes:

Elemento	Descrição	Notação
Evento	É algo que acontece no desenrolar do processo. Este evento afeta o fluxo em questão e normalmente tem uma causa ou um resultado. Existem três tipos de eventos: Início, Intermediário e Fim	
Atividade	Atividade é um termo genérico utilizado para indicar o trabalho que a organização desenvolve no desenrolar do fluxo. Os tipos de atividades podem ser: Tarefas ou Sub-processo.	
Gateway	É usado para controlar as divergências e convergências no fluxo do processo. É a partir dele que se originarão ramos diversos do fluxo ou se juntarão diferentes ramos do fluxo.	
Pool	É uma representação gráfica do participante que se encarregará pelas atividades contidas dentro do perímetro traçado.	
Seta	É utilizada para indicar a sequência na qual as atividades serão realizadas dentro do fluxo	

Figura 8 - Padronização dos elementos presentes nos mapas de processos.

Fonte: Adaptado de BPMN/OMG (2011).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), a adoção do mapa de processos para projetar ou analisar processos existentes favorece a identificação de pontos de melhoria e auxilia na identificação de possíveis pontos de falha.

Porém, Johnston e Clark (2002), afirmam que para que seja possível extrair o benefício máximo de tais mapas de processo é necessário fazer perguntas-chave que ajudem a transformá-los em uma ferramenta analítica. Segundo os autores, estas perguntas seriam:

- O processo dá suporte às intenções estratégicas da operação?
- Todas as atividades agregam valor?
- O processo está “sob controle”?
- Quem possui e é responsável pelo processo?
- Como o processo pode ser melhorado?
- Quão eficiente é o processo?

2.4.2. *Canvas Business Model*

O *Canvas Business Model* é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que auxilia na descrição e definição do modelo de negócio de uma organização. A partir de um modelo genérico esta ferramenta descreve de forma simples, através de nove blocos básicos, a lógica na qual uma organização pretende criar, entregar e capturar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Este modelo é representado pela figura a seguir:

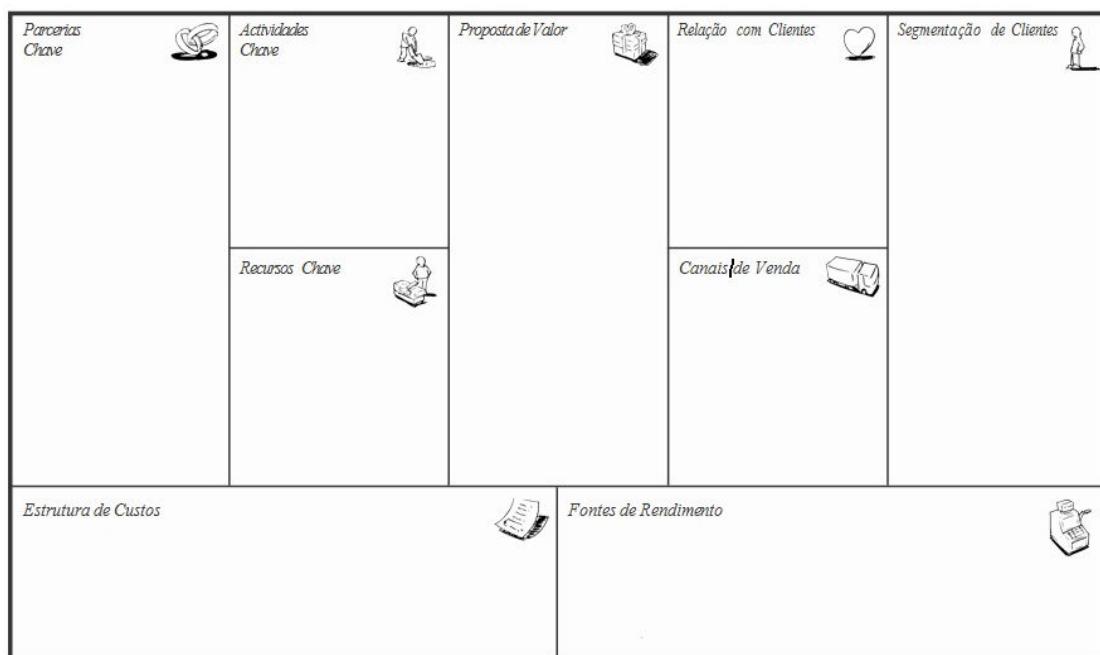


Figura 9 - Canvas Business Model.
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o *Canvas Business Model* é um modelo que visa à implementação da estratégia empresarial nas estruturas organizacionais, processos e sistemas de uma empresa. Cada bloco é descrito da seguinte forma (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010):

- **Segmentos de clientes:** este bloco define os diferentes grupos de pessoas e organizações que uma empresa pretende servir. Para melhor atender aos clientes, a empresa deve agrupá-los em diferentes segmentos, com relação às suas necessidades, seus comportamentos e outros atributos. Uma empresa deve fazer uma decisão consciente sobre o segmento de cliente que ela quer atingir para que seja possível criar um modelo de negócio coerente com as necessidades destes clientes.
- **Proposta de valor:** este bloco define o conjunto de produtos ou serviços oferecidos pela empresa, que criam valor para um segmento específico de clientes. Estes valores podem ser quantitativos, como o preço e a velocidade do serviço, como qualitativo, como o design e a experiência vivida pelo consumidor.
- **Canais de venda:** representam os meios pelos quais a empresa se comunica ou alcança os seus clientes para entregar a proposta de valor estabelecida anteriormente. Consistem basicamente nos canais de comunicação, de distribuição e de venda. Esses canais possuem um papel importante nas experiências presenciadas pelo consumidor.
- **Relacionamento com o cliente:** este bloco descreve os tipos de relacionamentos que a empresa estabelece com os seus clientes, que podem variar desde relacionamentos mais pessoais aos mais automatizados, e segue três principais motivações: conquistar novos clientes, reter atuais clientes e aumentar as vendas.
- **Fontes de rendimento:** representa a receita que a empresa gera a partir de cada segmento de cliente. Cada segmento de cliente gera um fluxo de receitas, e cada um destes fluxos deve possuir mecanismos de especificação particulares.
- **Recursos-chave:** este bloco descreve os principais bens necessários para fazer com que o modelo de negócio funcione. Diferentes tipos de bens são necessários, dependendo do tipo de modelo de negócio. Esses bens podem ser físicos, financeiro, intelectual ou humano. Recursos-chave podem ser propriedade da empresa, alugadas pela empresa ou adquiridas por parceiros.
- **Atividades-chave:** este bloco descreve as atividades mais importantes que a empresa deve realizar para que o modelo de negócios funcione. Assim como para os recursos-

chave, as atividades-chave também se diferenciam, dependendo do modelo de negócios.

- **Parceiros-chave:** descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem com que o modelo de negócio funcione. Alianças com parceiros-chave são muito importantes na otimização do modelo de negócios, na redução de riscos ou na aquisição de recursos.
- **Estrutura de custos:** este bloco descreve todos os custos necessários para operar o modelo de negócios. Dependendo do modelo de negócio e do mercado onde se encontram, algumas empresas são mais orientadas pela estrutura de custos enquanto outras são orientadas pela proposta de valor.

2.5. Plano financeiro

A última etapa no desenvolvimento de um plano de negócios consiste no desenvolvimento de um plano financeiro (ROSA, 2007 e MOTTA, 2009).

Segundo Motta (2009), o plano financeiro é a parte mais importante e complexa do plano de negócios. Sua complexidade se deve ao fato de envolver diversas premissas, como vendas, preços, custos, gastos e impostos, assim como um bom conhecimento de contabilidade e finanças.

O plano financeiro tem como objetivo estimar, prever, analisar e buscar influenciar o comportamento financeiro de uma empresa (MOTTA, 2009). Sua importância está relacionada ao fato de ajudar a responder as seguintes questões:

- O negócio é realmente viável?
- O negócio é rentável?
- A rentabilidade será atrativa?
- Quanto será necessário investir na empresa?
- Qual será o comportamento financeiro da empresa?

A construção de um plano financeiro segue basicamente as seguintes etapas (MOTTA, 2009):

- i. Modelagem financeira.
- ii. Definição e desenvolvimento de demonstrativos financeiros.
- iii. Análise financeira da empresa.

2.5.1. Modelagem financeira

Consiste no desenvolvimento de um modelo financeiro para a empresa que represente simplificadamente como ela funcionará do ponto de vista financeiro, ou seja, sob a ótica de entradas e saídas de caixa (MOTTA, 2009).

- a) **Entradas de caixa:** são basicamente as receitas de vendas, de aplicações financeiras, de vendas extraordinárias, aportes de capital, etc. (MOTTA, 2009).
- b) **Saídas de caixa:** são basicamente a compras de máquinas, equipamentos e outros bens para fazer a empresa funcionar, aquisições e reformas de imóveis, gastos com a abertura do empreendimento, compra de matéria-prima, gastos com estoque, pagamento de salários e de impostos, taxas e contribuições, entre outros (MOTTA, 2009).

Desta forma, Motta (2009) sugere a construção de tabelas que apresentem todas estas possíveis entradas e saídas de caixa da empresa, localizadas no tempo em que se quer analisar o negócio.

Entradas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	...
Receitas de venda					
Receitas de aplicações financeiras					
Outras fontes ...					

Saídas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	...
Compra de máquinas					
Aquisição do imóvel					
Salários					
Outras fontes ...					

Tabela 5 - Modelo de representação do fluxo de caixa da empresa.
Fonte: Adaptado de Motta (2009).

2.5.2. Demonstrativos financeiros

Demonstrações financeiras são relatórios contábeis que apresentam de forma resumida e ordenada os dados coletados pela contabilidade da empresa (MARION, 2008). No caso particular do desenvolvimento de um plano de negócios, os demonstrativos financeiros

ajudam a organizar os dados estimados na modelagem financeira em uma forma clara facilitando a leitura e o entendimento do plano (MOTTA, 2009).

Dentre os demonstrativos financeiros existentes os mais úteis na análise do plano de negócio são definidos por Motta (2009) da seguinte forma:

- a. **Demonstração do fluxo de caixa:** apresenta de forma consolidada e por períodos o saldo inicial de caixa, as entradas e saídas e o saldo final do caixa no final do período. Esta demonstração se equivale às tabelas propostas por Motta (2009) para a modelagem financeira da empresa consolidadas por períodos.
- b. **Demonstração do resultado do exercício:** apresenta de forma padronizada e por períodos os resultados consolidados das receitas brutas, impostos pagos, receitas líquidas, custo das mercadorias vendidas, resultados brutos, despesas, resultados operacionais, outras receitas e despesas, impostos sobre a renda e contribuições compulsórias ao governo e resultado líquido.

Este demonstrativo pode ser estruturado simplificadamente da seguinte forma (MOTTA, 2009):

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	
Receita operacional bruta	
(-) Despesas de venda	
= Receita operacional líquida	
(-) Custo dos produtos	
= LUCRO BRUTO	
(-) Despesas operacionais	
= LUCRO OPERACIONAL ANTES DAS DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS (EBITDA)	
(+) Receitas financeiras	
(-) Despesas financeiras	
(+) Equivalente patrimonial	
= LUCRO OPERACIONAL APÓS DESPESAS E RESCEITAS FINANCEIRAS (EBIT)	
(+) Resultados não operacionais	
= LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	
(-) Impostos sobre lucro	
= LUCRO LÍQUIDO	

Tabela 6 - Modelo de desenvolvimento da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).
Fonte: Adaptado de Motta (2009).

2.5.3. Análises financeiras

As análises financeiras são baseadas em índices que mostram o desempenho do negócio em números absolutos (MOTTA, 2009). Estes índices extraem informações dos valores financeiros que foram levantados e organizados em forma de demonstrativos, de forma a responder as questões ligadas à viabilidade do negócio. Rosa (2007) e Motta (2009) propõem os seguintes índices de análise:

- a. **Taxa interna de retorno (TIR):** a taxa interna de retorno é um índice que indica qual será o rendimento do plano de negócio em análise, considerado de grande utilidade, uma vez que leva em conta em seus cálculos o investimento inicial necessário para a abertura da empresa, olhando para o plano todo como um investimento.
- b. **Payback:** este índice também considera o plano de negócios como um investimento e calcula em quanto tempo o dinheiro investido inicialmente será devolvido ao investidor, no caso os empreendedores do plano de negócio. Em prática, este índice é calculado confrontando os investimentos iniciais com os lucros líquidos obtidos nos períodos futuros.

3. Metodologia

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho compreendeu pesquisa no ambiente de trabalho, na empresa interessada no projeto, através de reuniões e também observação; levantamento com profissionais da área, no setor de tecnologia, jurídica, dentre outras, que assegurassem o sucesso da consolidação da internacionalização da empresa. O referencial teórico foi levantado buscando-se autores que oferecem ferramentas de formulação e implantação de estratégias que auxiliassem na elaboração e implantação do projeto. Também pesquisaram-se autores que tratassem sobre o processo de internacionalização de empresas no mercado atual.

Abaixo, seguem descritas neste capítulo as etapas nas quais estes recursos foram utilizados para que fosse possível alcançar os objetivos traçados no início deste trabalho, ou seja, o desenvolvimento de um plano de negócio.

De forma geral, podem-se dividir as etapas de desenvolvimento deste trabalho em duas grandes áreas: na primeira é apresentada a empresa em estudo para que se tenham informações suficientes sobre o contexto no qual ela está inserida, e no segundo é desenvolvido o plano de negócio para a abertura da nova sede da empresa no Brasil.

Destacamos que o desenvolvimento destas áreas foi acompanhado por todos os sócios da empresa durante o cumprimento das atividades do estágio através de reuniões periódicas.

a) Estudo da empresa e do contexto

Desde o início do período de estágio, onde foram estabelecidos os primeiros contatos com a empresa e com os sócios, foram realizadas reuniões para que fosse possível definir o objetivo do trabalho alinhado com as dificuldades no processo de internacionalização da empresa.

Uma vez estabelecidos os objetivos e as ferramentas, conforme apresentadas nos capítulos um e dois, realizou-se um estudo da empresa e do contexto no qual ela estaria inserida para que fosse possível, assim, levantar as informações necessárias para a utilização das ferramentas estabelecidas para o desenvolvimento do projeto.

Esta etapa de estudo da empresa e do contexto foi dividida em três partes:

- **A empresa:** são levantadas todas as informações que de alguma forma apresentaram-se como necessárias para o desenvolvimento do trabalho, incluindo os principais serviços oferecidos, sua estrutura organizacional, principais clientes e parceiros. Essas informações foram levantadas por meio de reuniões com os sócios e também de maneira mais informal, buscando levantar junto aos funcionários as impressões e anseios quanto à realidade da empresa, expectativas quanto ao futuro, etc.
- **O projeto no exterior:** como parte essencial para o entendimento do processo de internacionalização da empresa, esta etapa visa levantar, por meio de reuniões com os sócios, todas as informações referentes ao projeto que os motivou a optarem pela internacionalização.
- **A internacionalização:** esta etapa consiste em analisar todas as informações existentes na empresa, no que se refere ao projeto e ao desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa, destacando os principais motivos dos sócios.

b) Desenvolvimento do plano de negócios

Identificadas as principais informações necessárias para a aplicação das ferramentas apresentadas anteriormente, esta etapa inclui o desenvolvimento do trabalho a partir dessas ferramentas e destas informações, visando o objetivo final de construção de um plano de negócios para a empresa.

O desenvolvimento do plano de negócio divide-se em quatro principais áreas: Plano estratégico, Plano de marketing, Plano operacional e Plano financeiro. Estas áreas, quando em conjunto, representam o plano de negócio da empresa (ROSA, 2007) e cada uma delas leva em consideração o contexto de internacionalização particular do negócio.

Desta forma, desenvolveu-se inicialmente o plano estratégico empresarial para em seguida serem definidos os planos de marketing e operacional da empresa, que por fim darão as bases para o desenvolvimento do plano financeiro.

Porém, para entender como cada ferramenta em particular colaborou para o desenvolvimento do plano de negócio, foi construído um mapa geral do trabalho, que pode ser observado na próxima figura. Neste mapa, cada área do plano de negócio foi dividida em

atividades, colocadas em sequência de modo a evidenciar as principais informações de entrada e de saída, respectivamente.

Como se pode observar, as atividades foram representadas pelos retângulos, enquanto as informações de entrada e saída estão evidenciadas nas flechas que conectam as atividades. Observa-se também que o desenvolvimento do plano de negócios inicia-se com a apresentação do contexto da empresa, passando por todas as áreas apresentadas anteriormente até finalizar-se com a entrega do plano.

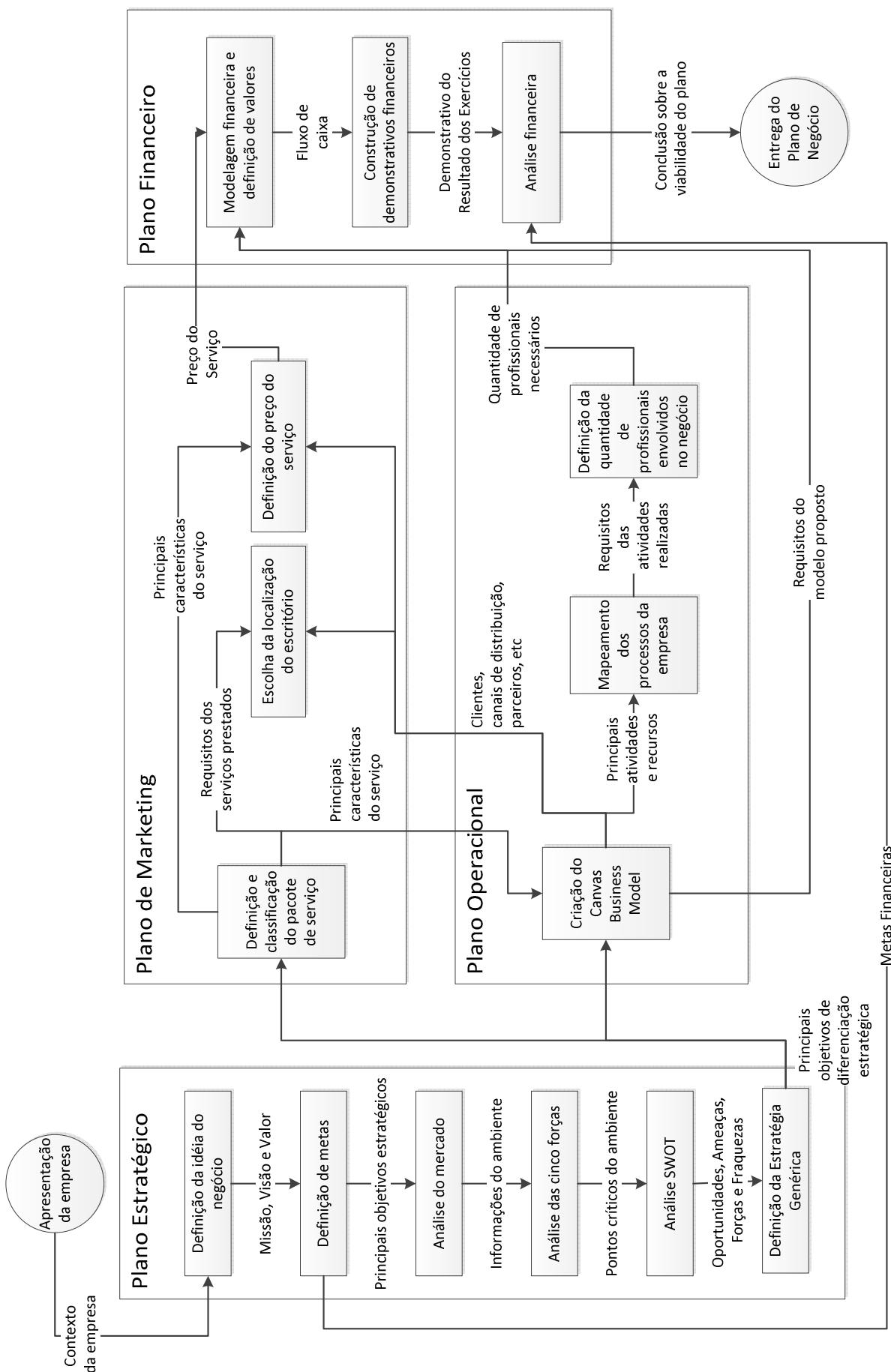


Figura 10 - Mapa do desenvolvimento do trabalho
Fonte: Elaborada pelo autor

1) Plano estratégico

Como se pode observar, o plano estratégico foi dividido em seis etapas, seguindo o processo de desenvolvimento da estratégia de uma empresa proposto por Kaplan e Norton (1997).

- a. **Definição da ideia do negócio:** o primeiro passo rumo ao desenvolvimento do plano estratégico seria a definição da ideia do negócio a ser criado, ou seja, definir a razão pela qual a empresa deve existir. Para que isso seja possível, é necessário inicialmente ter conhecimento do contexto da organização no exterior, informação que é dada com a realização da etapa anterior de apresentação da empresa. Este desenvolvimento se concretiza com a definição da missão, visão e valores do novo negócio.
- b. **Definição de metas:** considerando a missão, visão e valores da empresa que será criada, o próximo passo consiste em confrontar estas definições com a situação atual da organização, traçando metas abrangentes a serem atingidas por ela. Ou seja, é o momento de se definirem os principais objetivos estratégicos que nortearão o desenvolvimento do plano estratégico da empresa no Brasil.
- c. **Análise do mercado:** nesta etapa é elaborada uma análise de mercado condizente com os objetivos estratégicos traçados, visando levantar informações específicas que ajudem na tomada de decisões e nas análises que serão realizadas posteriormente.
- d. **Análise das cinco forças:** de posse das informações sobre o mercado identificadas na etapa anterior, é momento de se realizar uma análise considerando as cinco forças propostas por Porter, que levarão ao entendimento sobre o ambiente em que a empresa se encontrará e também sobre os principais pontos críticos a ele relacionados.
- e. **Análise SWOT:** nesta etapa os principais pontos ressaltados com a análise das cinco forças serão relacionados com os aspectos internos da empresa de forma a definir as principais oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa.

- f. **Definição da estratégia genérica:** por fim, todas as informações geradas com as análises anteriores neste momento são convertidas na definição de uma estratégia genérica para a empresa a ser criada. Esta definição da estratégia genérica consiste em estabelecer as principais diferenciações frente aos concorrentes no mercado brasileiro.

2) Plano de marketing

O Plano de Marketing usa como base as definições estratégicas estabelecidas na etapa anterior e consiste basicamente na execução de três etapas que visam a definição do serviço, do preço do serviço e da localização do escritório da empresa a ser criada.

- a. **Definição e classificação do pacote de serviço:** considerando os principais objetivos de diferenciação estratégica traçados na última etapa do plano estratégico, nesta etapa é definido o pacote de serviços que será oferecido pela empresa, seguido de sua classificação segundo Corrêa e Caon (2002). Esta etapa tem como objetivo a determinação das principais características e requisitos do serviço que servirá de guia no desenvolvimento do modelo de negócio da empresa, na determinação da localização do escritório e na definição do preço do serviço.
- b. **Escolha da localização do escritório:** esta etapa incluiu a definição da localização do escritório da empresa e utilizou o método de ponderação dos fatores locacionais proposto por Corrêa e Caon (2002). Este método empregou como base as características e requisitos dos serviços prestados e algumas definições provenientes da modelagem do negócio, obtidos com a aplicação do método Canvas, incluindo a segmentação dos clientes, os canais de distribuição e os parceiros da empresa.
- c. **Definição do preço do serviço:** da mesma forma que a etapa anterior, esta fase utiliza como base as características dos serviços prestados e algumas definições provenientes da modelagem do negócio com o método Canvas, como segmentação dos clientes e os canais de distribuição. É nesta etapa que se define o preço do serviço prestado, estabelecendo o objetivo, a estratégia, a estrutura e as táticas da especificação do serviço.

3) Plano operacional

O Plano Operacional inclui três atividades principais que têm por objetivo definir o modelo de negócio da empresa, o fluxo das principais atividades na prestação do serviço e a quantidade de profissionais envolvidos em suas atividades.

- a. **Criação do Canvas Business Model:** nesta etapa será estabelecido o modelo do negócio a ser criado, baseado nos principais objetivos de diferenciação estratégica traçados na última fase do plano estratégico. Esta modelagem será baseada no *Canvas Business Model* e fornecerá as informações essenciais para a determinação do local do escritório, para a especificação dos serviços e para o mapeamento das atividades internas da empresa.
- b. **Mapeamento dos processos da empresa:** considerando os serviços principais da empresa identificados nas etapas anteriores, o próximo passo será o detalhamento dos processos internos no que se refere à prestação dos serviços. Este mapeamento dos processos tem como objetivo estabelecer os requisitos básicos destas atividades, que serão usados na determinação da quantidade dos profissionais da empresa.
- c. **Definição da quantidade de profissionais envolvidos no negócio:** uma vez fornecido os requisitos relacionados com as atividades realizadas pela empresa, nesta etapa é definida a quantidade de profissionais necessária para a abertura e início das atividades da nova empresa.

4) Plano financeiro

O plano financeiro é a última etapa no desenvolvimento do plano de negócios, onde será analisada a viabilidade financeira do negócio. Inclui as três principais etapas propostas por Motta (2009):

- a. **Modelagem financeira e definição de valores:** nesta etapa são levantados todos os tipos de entradas e saídas do caixa da empresa, seguidos de uma previsão destes valores, para os quais os preços dos serviços e a quantidade de funcionários terão papel fundamental em sua definição. Estes valores terão, por

sua vez, papel fundamental na construção do fluxo de caixa previsto para a empresa.

- b. **Construção de demonstrativos financeiros:** nesta etapa os valores presentes no fluxo de caixa gerado na etapa anterior são organizados em forma de demonstrativos financeiros, no caso a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) que auxiliará no processo seguinte de análise financeira do negócio.
- c. **Análise financeira:** esta etapa consiste em confrontar os resultados financeiros previstos para a abertura da empresa com os requisitos traçados pelas metas estratégicas iniciais, verificando a viabilidade do negócio. Para isso, são utilizados os índices TIR e *Payback* para determinar as características financeiras do empreendimento.

Por fim, após a verificação da viabilidade financeira do empreendimento, todas as informações geradas no decorrer das atividades são organizadas em forma de um plano de negócio, que por sua vez será entregue aos sócios da empresa, que validarão os resultados e as diretrizes propostas. A partir destas validações finais é que se optará enfim pela execução do plano de internacionalização.

4. Apresentação da empresa

Para que seja possível definir uma estratégia para a empresa ou definir planos de ação com vistas ao projeto de internacionalização, torna-se primeiramente necessário entender as características particulares desta empresa e dos motivos que levaram os sócios a optarem pela internacionalização. Para isto, esse capítulo apresenta de forma detalhada a Corporação. A exposição de informações neste capítulo é essencial para as análises que serão realizadas nos próximos capítulos.

4.1. A empresa

A Corporação é uma empresa italiana de consultoria com sede em Turim, Itália, que oferece soluções na área da Tecnologia da Informação (TI) e *Business Process Management* (BPM). Foi fundada no início de 2010 pelos atuais quatro sócios e possui hoje 17 funcionários, além de outros colaboradores terceirizados, denominados *freelancers*. A empresa atingiu em seu primeiro ano o faturamento de 1,1 milhões de euros e o faturamento de 1,7 milhões de euros no segundo ano de atividades.

4.1.1. Serviços prestados

O portfólio de soluções oferecidas pela empresa divide-se em quatro áreas principais: *Business Process Management* (BPM), Sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), Sistemas *Business Intelligence* (BI) e Soluções Sob Encomenda.

a. *Business Process Management* (BPM)

O serviço de BPM consiste em mapear, analisar e propor melhorias para os processos internos das empresas clientes, visando trazer mais eficiência e qualidade a estes processos, tendo como objetivos sustentar o crescimento, reduzir custos ou outros objetivos, de acordo com as exigências e restrições de cada cliente.

Este serviço é oferecido pela Corporação compreendendo as seguintes etapas:

- i. *Identificação dos processos críticos*: nesta etapa a Corporação levanta junto ao seu cliente os principais pontos a serem reestruturados. Esta parte do trabalho engloba também a questão de entender a real necessidade do cliente, suas exigências,

restrições, o problema ser resolvido e consequentemente os processos a ele relacionados.

- ii. *Análise e documentação do processo atual (AS – IS)*: nesta etapa a Corporação trabalha junto ao cliente procurando entender como o processo é realizado na empresa. Toda informação levantada é documentada e analisada, criando-se uma representação lógica do fluxo das atividades destes processos.
- iii. *Redesenho do processo (TO – BE)*: tendo em conta as exigências e restrições impostas pelo cliente, o processo em análise é redesenhadado visando à obtenção dos objetivos traçados inicialmente.
- iv. *Implementação e testes*: nesta última etapa o novo processo proposto é colocado em prática na empresa e seguido de um período de acompanhamento, onde o cliente e a Corporação irão avaliar se tal modificação proporcionou os resultados obtidos.

b. Sistemas *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Os serviços relacionados aos sistemas ERP englobam projetos de implementação, projetos de reestruturação deste tipo de sistema ou a ampliação de módulos e projetos de integração do sistema ERP com outros já existentes na empresa.

É importante observar que na Corporação este serviço tem uma relação muito estreita com os serviços de BPM, uma vez que os sistemas ERP são baseados nos processos e atividades internas dos clientes. Desta forma, quando o cliente procura por soluções relacionadas ao sistema ERP, normalmente ele também apresenta a necessidade de reestruturar seus processos internos, para que então seja possível a realização do serviço relacionado com o sistema ERP. Por exemplo, se um cliente pretende implementar um sistema ERP pela primeira vez em sua empresa ele necessitará estruturar e organizar seus processos internos para que seja possível implementar este sistema.

Os serviços de ERP juntamente com os serviços de BPM representam mais de 80% do faturamento da empresa e, consequentemente, ocupam a maior parte dos empregados da empresa. Porém, por mais que este serviço esteja estreitamente ligado ao serviço de BPM, ele se distingue deste se observarmos que o sistema ERP é apenas um meio pelo qual os processos estruturados são implementados e controlados.

c. Sistemas Business Intelligence (BI)

Os serviços relacionados com os sistemas BI são muito similares com os serviços relacionados aos sistemas ERP, com a diferença de que os *softwares* de BI são diferentes e possuem objetivos diversos dos *softwares* ERP. O sistema de BI, uma vez que trabalha na coleta, análise e exposição e monitoramento de informações da empresa, também se relaciona com os fluxos dos processos internos da empresa, mas em um plano superior ao ERP uma vez que analisa estas informações do ponto de vista da gestão da empresa, enquanto o ERP analisa as informações visando à organização das atividades e processos internos. Desta forma, pode-se dizer que este serviço normalmente é procurado em uma fase posterior à implementação dos sistemas ERP.

Apesar de a Corporação contar com profissionais capacitados para prestar serviços relacionados ao sistema BI, a empresa ainda não teve sucesso na venda de projetos desta categoria. Os sócios acreditam que muito disso se deve ao fato de que eles começaram a oferecer este serviço recentemente (últimos 6 meses) e ainda não conseguiram conquistar credibilidade entre os clientes.

d. Serviços sob encomenda

Este último tipo de serviço consiste basicamente no desenvolvimento de *softwares* diversos que atendem a necessidades pontuais dos clientes, como aplicativos para a plataforma *web* e *smartphone*. São em sua maioria muito pequenos e também não geram grandes receitas.

4.1.2. Parcerias

Desde sua formação, a Corporação tem buscado criar acordos e parcerias com outras organizações relacionadas aos serviços de BPM e de ERP. Na Itália, contribuiu para a criação do consórcio SAP XC, com o objetivo de constituir um polo de excelência para o fornecimento de serviços SAP, focado nos processos de Logística Industrial Avançada, integrado com os instrumentos analíticos de Controle de Gestão e de *Business Intelligence*. A XC é um parceiro de serviços da SAP e tem a certificação SEP (*Special Expertise Program*)

no âmbito de Gestão da Cadeia de Suprimento, Gestão do Ciclo de Vida do Produto, *Business Intelligence* e Sistemas de Desenvolvimento de Ferramentas.

Na Europa, a Corporação faz parte do consórcio Keneos com o objetivo de participar na construção de um polo de excelência internacional para o fornecimento de serviços SAP. Além disso, eles possuem também uma parceria com a SAP (*Extended Business Partner*) com o objetivo de elevar a visibilidade das soluções de BI através do *software SAP BusinessObjects*.

4.1.3. Principais clientes

Antes da formação da empresa os sócios já possuíam proximidade com as grandes empresas do setor automobilístico da Itália por meio das empresas em que eles trabalhavam. Este contato estreito com essas pessoas influentes, principalmente do grupo FIAT, os motivou a abrir a Corporação, tendo como meta a prestação de serviços ao grupo FIAT em particular. Porém, com o passar do tempo, outros clientes do setor automobilístico também se interessaram pelos serviços da Corporação, impulsionando assim o crescimento da empresa. Embora tivessem em sua carteira grandes clientes, os sócios almejavam ampliar ainda mais sua base de clientes.

A realização de grandes projetos no setor automobilístico italiano garantiu o resultado positivo nos primeiros anos da empresa e refletiu a importância da experiência e do *background* dos sócios na prospecção de clientes e projetos. Essa influência pode ser mais bem entendida com um breve resumo da carreira de cada um deles:

- **Sócio 1:** Doutor em Economia e Comércio, atuou inicialmente como consultor na Accenture e depois na KeyG, uma subsidiária do Grupo Fiat / KPMG. Posteriormente participou em diversos projetos internacionais relacionados a Controle de Gestão e à implementação e condução de projetos SAP e *Business Process Reengineering*.
- **Sócio 2:** Doutor em Economia e Comércio, com mestrado em Logística e Operações, inicialmente trabalhou como consultor na KPMG e Capgemini, desenvolvendo atividades na área de produção e vendas e, em particular, especializou-se nos módulos de logística da SAP.

- **Sócio 3:** Engenheiro Mecânico, atuou como empreendedor, buscando criar soluções em âmbito mais técnico. Primeiramente desenvolvia *softwares* de conexão de rede e depois passou a trabalhar em conjunto com Sócio 2 em projetos de *Supply Chain*, ligados ao ERP SAP.
- **Sócio 4:** Formado em Engenharia de Produção começou sua carreira como consultor na Accenture, participando em projetos internacionais e exercendo atividades ligadas à *Supply Chain*. Num segundo momento trabalhou como responsável de logística e compras na FIAT e Microtécnica.

4.1.4. Estrutura da empresa

A estrutura organizacional da empresa possui tendências à estrutura matricial forte, segundo a classificação do *Project Management Institute* (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008), ou seja, os gerentes, assim como os dependentes, são alocados em tempo integral nos projetos. Os consultores estão na maior parte do tempo desenvolvendo suas atividades na sede dos clientes e se agrupam em times de no máximo 10 pessoas, seguindo a seguinte estrutura:

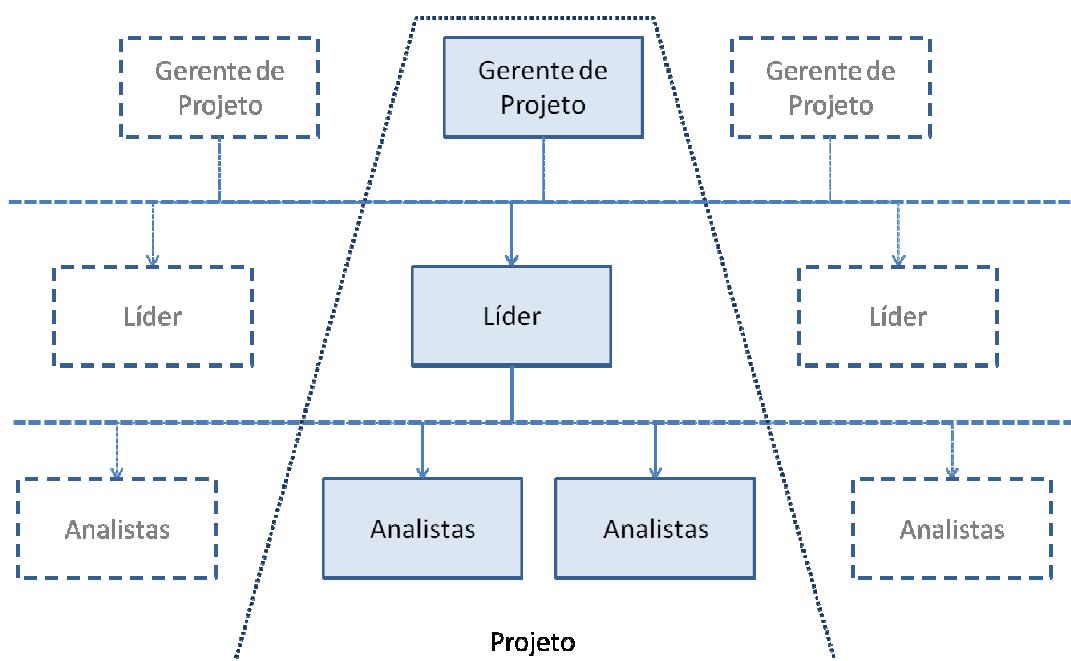


Figura 11 - Estrutura organizacional da empresa.
Fonte: Elaborada pelo autor.

A estrutura acima evidencia os três principais níveis hierárquicos na empresa:

- **Gerente de Projeto:** é encarregado de manter o contato próximo ao cliente, assegurando que o projeto esteja sendo cumprido em prazos e nos objetivos determinados. É ele quem realiza as primeiras reuniões com o cliente, participa da fase de negociação e na definição dos objetivos a serem alcançados. Este papel é exercido pelos sócios da empresa.
- **Líder:** são consultores mais experientes, encarregados de acompanhar e direcionar o grupo de profissionais envolvidos no projeto. O líder está envolvido com o dia a dia das atividades dos projetos, participando ativamente de sua execução, prestando contas periodicamente, por meio de relatórios ao Gerente de Projeto. Além de capacidade técnica para o desenvolvimento do trabalho que lhe compete, o Líder necessita também de capacidades gerenciais para organizar o grupo de profissionais.
- **Analista:** são os consultores técnicos, encarregados de executar determinada parte do projeto. Ele responde diretamente ao Líder do projeto, de quem recebe ordens no que tange às atividades cotidianas do projeto.

Tendo em vista a grande concentração de funcionários alocados nas sedes dos clientes onde realizam os projetos, a Corporação não possui um número expressivo de profissionais em funções administrativas, as quais acabam permanecendo concentradas nas mãos dos sócios, que acumulam funções, enquanto dão foco na prospecção de novos clientes e projetos, como evidenciado no seguinte quadro de funcionários da empresa:

Funcionário	Quantidade	Funções
Sócios	4	Exercem todas as principais atividades administrativas da empresa concentrando as funções de recursos humanos, marketing, vendas e controle da empresa. Além disso, desempenham o papel de Gerente de Projetos nas frentes de trabalhos prospectados pela empresa.
Secretária	1	Realiza atividades auxiliares à administração, como controle das folhas de pagamento, manutenção do escritório, atendimento ao cliente, dentre outras.
Técnico	1	Realiza atividades de suporte técnico para os funcionários da empresa. É encarregado de manter os computadores e o servidor da Corporação em funcionamento.
Consultores	11	Estão alocados nos projetos e dividem-se em Líderes e Analistas. São responsáveis pela realização dos serviços prestados pela empresa.
<i>Freelancers</i>	4	Assim como os consultores os <i>freelancers</i> são alocados nos projetos e exercem as mesmas funções que estes, porém sem vínculo empregatício. Eles são contratados como terceiros.

Tabela 7 - Quadro de funcionários da empresa em julho de 2012.
Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1.5. Descrição do estágio

O estágio em questão teve duração de cinco meses, iniciando em março de 2012 e finalizando-se em julho do mesmo ano, com jornadas de oito horas de trabalho. Neste período o autor exerceu duas principais funções: auxiliar na execução dos projetos e auxiliar na concepção do plano de internacionalização da empresa.

Auxiliar na execução de projetos:

Tendo em vista a necessidade de apoio nas atividades profissionais da Corporação, e uma vez contratado o estagiário (autor), os sócios tinham a expectativa de que ele realizasse funções de analista em um projeto de implementação de sistema ERP que estavam desenvolvendo em um de seus clientes. Porém, uma vez que o estagiário não detinha

conhecimentos técnicos sobre o sistema ERP, os sócios estabeleceram para ele duas etapas para a realização desta função.

Na primeira etapa, o estagiário foi alocado ao lado de um dos sócios da empresa em um projeto de manutenção de sistema ERP de seu maior cliente. As atividades diárias eram realizadas lado a lado com um dos sócios da Corporação e tinham como objetivo transmitir conhecimentos técnicos. As atividades envolviam a análise do fluxo de vendas, de produção e de movimentação de estoque do cliente em questão. Este sócio determinava as atividades a serem feitas e avaliava sua execução.

Após dois meses, deu-se início a segunda etapa, quando o estagiário foi alocado propriamente no projeto de implementação do sistema ERP. Direcionado para a sede de outro cliente, o estagiário teve contato com os membros da equipe e pôde auxiliar no desenvolvimento de atividades relacionadas com a reestruturação do fluxo de venda e de produção daquela empresa.

Auxiliar na concepção do plano de internacionalização da empresa:

Os sócios possuíam um grande interesse em contratar um profissional brasileiro justamente para que ele os auxiliasse na concepção de um plano de internacionalização para a Corporação. Por esta razão, o estagiário recebeu grande estímulo e teve muita abertura para buscar informações dentro da Corporação e, além disso, manteve contato próximo com os quatro sócios da empresa, seja durante as atividades diárias, como em reuniões para discutir sobre o assunto.

No início de suas atividades na empresa, o estagiário foi envolvido em reuniões para se informar sobre os passos que já haviam sido realizados neste projeto de internacionalização. E, a partir disto, e de orientações constantes dos sócios, começou a estruturar as análises e o plano em questão.

4.2. O projeto internacional

No início do ano de 2011, o principal cliente da Corporação, a FIAT, aprovou um plano interno de investimento que tem como objetivo a implementação de sistemas ERP em todas as suas plantas produtivas do mundo. Este plano conta com um aporte financeiro de 15

milhões de euros para serem utilizados na implementação destes sistemas entre os anos 2012 e 2015. Deste valor total, quase 10 milhões serão destinados apenas para as plantas produtivas localizadas no Brasil.

Apesar de fazer uso de serviços de grandes consultorias para a realização deste projeto, este cliente optou por utilizar competências internas junto aos habituais fornecedores deste tipo de serviço, como uma forma de conter riscos e propiciar a contenção das informações geradas pelo projeto no interior da empresa.

Dado este contexto, este cliente convidou a Corporação a realizar a implementação do sistema ERP em duas de suas plantas presentes no Brasil, porém com a condição de que seria necessário que esta abrisse uma unidade de negócio no Brasil, devido a questões fiscais e financeiras.

4.2.1. Objeto do projeto

Este projeto proposto pelo cliente resume-se basicamente na implementação do sistema ERP, no qual a Corporação tem grande experiência, em duas plantas produtivas do cliente. Devemos ressaltar que este projeto não envolve serviços de BPM, uma vez que o cliente já incumbiu esta responsabilidade à outra empresa. Desta forma, a Corporação receberá desta terceira empresa a definição estruturada de todos os fluxos internos, na qual será baseada a implementação do sistema ERP.

Ao implementar o sistema ERP em duas plantas produtivas, a Corporação, e somente ela, se responsabilizará pela implementação de todos os módulos do *software* ERP estipulado para aquelas plantas. Em particular, os módulos do sistema determinados são: produção, vendas; gerenciamento de materiais, controle e financeiro.

A implementação do sistema nas duas plantas será realizada em períodos diferentes, totalizando um período previsto de três anos de projeto.

4.2.2. Recursos necessários

Dado que a empresa presta serviços de consultoria, o principal recurso para a execução deste projeto são os profissionais aptos a executá-lo. E uma vez definidas as áreas específicas

dos módulos que serão implementados, os sócios estipularam que os recursos necessários são os seguintes tipos de profissionais:

- Gerente de projeto
- Líder com conhecimento da área logística
- Líder com conhecimento da área de controle financeiro
- Analista com especialização no módulo de vendas
- Analista com especialização no módulo de produção
- Analista com especialização no módulo de gerenciamento de materiais
- Analista com especialização no módulo de controle

4.2.3. Preço do projeto

A forma com que o projeto será precificado no Brasil seguirá a mesma lógica usada hoje para especificar o projeto na Itália. Hoje o preço final do projeto é definido através de negociação diretamente com o cliente. Nessas negociações, a Corporação apresenta ao cliente os profissionais que ela necessitará para realizar o projeto, a carga horária de trabalho de cada profissional, bem como o preço de “venda” de cada hora de trabalho de cada profissional. Desta forma o cliente pode tentar negociar os preços modificando tanto a carga horária dos profissionais como o preço da hora de trabalho de cada profissional.

4.3. O plano de internacionalização

A oportunidade oferecida pelo seu principal cliente despertou nos sócios da Corporação o interesse em expandir seus negócios para além das fronteiras da Itália. A longa duração do projeto, a confiança que os sócios depositam no cliente e nos responsáveis pelo projeto, entre outros fatores, fizeram com que eles aceitassem o convite deste cliente e decidissem por abrir uma sede no Brasil.

4.3.1. Motivações

Muitos fatores influenciaram na decisão de internacionalizar a empresa, entre eles temos:

- i. A crise econômica na Itália já estava afetando a venda de novos projetos.
- ii. O interesse dos sócios em ampliar a base de clientes, que segundo eles é muito pequena atualmente.

- iii. A confiança no cliente e nos profissionais que estão envolvidos no projeto a ser realizado.
- iv. A existência de outros clientes italianos que também possuem atividades no Brasil e que se mostraram interessados com a sua presença no país.
- v. A possibilidade de estender o contrato estabelecido com o cliente para a realização de implementação de sistema ERP em outras plantas produtivas.

4.3.2. O que foi realizado pelos sócios até o momento

Uma vez decidido que eles iriam para o Brasil, os sócios começaram a procurar informações e parceiros que poderiam ajudá-los neste projeto. Inicialmente, procuraram alguns serviços de consultoria capazes de informá-los sobre questões macroeconômicas do país e do setor que eles iriam atuar.

Num segundo momento, os sócios entraram em contato com uma organização ligada ao Estado Italiano chamada *Centro Estero per l'internazionalizzazione*. Esta organização ajudou os sócios da seguinte forma: (i) forneceram relatórios com explicações sobre os aspectos fiscais envolvidos com a abertura de uma empresa no Brasil, (ii) os colocaram em contato com advogados brasileiros para elaboração dos procedimentos fiscais com a abertura da empresa, (iii) os colocaram em contato com empresas brasileiras que poderiam se interessar por parcerias.

Além disso, um dos quatro sócios da Corporação prontificou-se a se mudar para o Brasil por um período inicial de três anos, com o intuito de tornar possível a realização desse projeto. Ele será a peça-chave no processo de internacionalização da empresa, pois fará a conexão entre a empresa italiana e a empresa brasileira.

5. Desenvolvimento do plano de negócio

De posse das informações e embasamento teórico, neste capítulo descrevem-se os resultados obtidos com o desenvolvimento da estrutura e das ferramentas descritas nos capítulos dois e três deste trabalho. Importante salientar que todo o desenvolvimento do presente plano, realizado pelo autor, obteve o acompanhamento por parte dos sócios da empresa durante a realização do estágio e utilizou como base as informações sobre a Corporação, levantadas no capítulo anterior.

5.1. Plano estratégico

Seguindo o processo tradicional de desenvolvimento da estratégia propostas por Kaplan e Norton (1997), esta fase do trabalho apresenta o plano estratégico desenvolvido para a Corporação, sendo ele estruturado de acordo com as seis etapas já expostas no capítulo três.

5.1.1. Ideia do negócio

Os sócios da Corporação não tinham uma definição clara da missão da nova unidade de negócio, apesar de terem opiniões convergentes sobre o seu objetivo e sobre os valores a serem investidos. Visto que estes elementos formam a base da estratégia da empresa, eles foram definidos de forma clara por meio de reuniões com os sócios no início do desenvolvimento deste plano estratégico.

- **Missão:** contribuir com seus clientes na concepção, planejamento, realização e gestão de projetos que garantam a excelência nas estruturas organizacionais de suas empresas.
- **Visão:** ser reconhecida internacionalmente como referência no desenvolvimento de projetos de reestruturação organizacionais e na implementação de sistemas informáticos que sustentem os processos internos das empresas.
- **Valores:** Confiança, comprometimento, ética e transparência.

5.1.2. Situação e metas

Embora entendam como uma oportunidade o fato de atuarem no Brasil, os sócios têm consciência de que os recursos da empresa, que é de pequeno porte, não suportariam um longo espaço de tempo até obterem os retornos financeiros.

Com isso, foi estabelecido juntamente com eles que a principal meta deste novo empreendimento é fazer com que esta unidade de negócio no Brasil não gere prejuízos nos primeiro ano de funcionamento, uma vez que ela não possui muitos recursos e não sobreviveria muito tempo com retornos negativos.

5.1.3. Descrição do mercado

O atual crescimento econômico brasileiro, as boas indicações das empresas avaliadoras de risco de investimento, a chegada da Copa de 2014 e das Olimpíadas de 2016 junto à crise americana das hipotecas de 2008 e a recente crise do euro na Europa, colaboraram para a atual visibilidade do Brasil no cenário internacional. Segundo KPMG (2011), ver o Brasil como peça-chave no cenário econômico atual não é mais uma dúvida.

A GVcia, Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), publica anualmente uma ampla pesquisa do mercado brasileiro de Tecnologia da Informação. Em 2012, esta pesquisa foi realizada em 5.000 empresas de pequeno e médio porte e confirmou a tendência de crescimento do investimento no mercado de TI e também mostrou que as empresas atualmente gastam e investem 7% de sua receita em TI, um número que dobrou em 12 anos (FUNDACÃO GETULIO VARGAS, 2012).

Além disso, Oliveira e Calvo (2012) da Computerworld indicaram que, de acordo com pesquisas realizadas pela *Forrester Research*, cerca de uma em cada quatro pequenas e médias empresas (PME) quer atualizar o sistema de ERP existente ou implementar um novo no próximo 12 meses, o que representaria boas oportunidades para a Corporação. Segundo eles, isso se justifica devido ao fato de que os negócios no Brasil estão se tornando mais complexo por várias razões, incluindo o rápido crescimento e operações em mais de um país, o que leva à necessidade de garantir procedimentos mais robustos.

5.1.3.1. O mercado de ERP

Como visto anteriormente, os serviços relacionados aos sistemas ERP são de extrema importância para a Corporação uma vez que acabam impulsionando também a venda de serviços de BPM, representando juntos mais de 80% do faturamento da empresa. Por esta razão e visto que os sócios pretendem seguir oferecendo estes mesmos serviços no Brasil, serão expostos alguns dados sobre este setor no mercado brasileiro, para auxiliar nas tomadas de decisões. Porém, antes disso, deve-se esclarecer a diferença entre fornecedores de *softwares* ERP e prestadores de serviços relacionados com o sistema ERP.

Fornecedores de *software* ERP são empresas que detêm os direitos autorais sobre o *software* sendo por tê-lo desenvolvido ou comprado. Essas empresas são responsáveis não só pelo fornecimento do *software*, mas também por propor novas versões e responder por todos os tipos de problemas que o engloba.

Os prestadores de serviços, por sua vez, não necessariamente possuem os direitos autorais do *software*. Eles atuam basicamente fornecendo serviços de implementação, manutenção e integração dos sistemas ERP. Os prestadores de serviços são ligados às empresas fornecedoras dos *softwares* por parcerias e outros acordos e representam um importante canal de distribuição deste *software* ao mercado.

5.1.3.2. Os fornecedores de *software* ERP

Hoje, os 10 maiores fornecedores de *software* ERP dominam 62% do mercado mundial, e segundo o relatório da Gartner (24 de abril de 2012), essa proporção pode aumentar, considerando a grande quantidade de fusões e aquisições neste mercado, que se intensificaram em 2011, e provavelmente continuarão nos próximos anos.

No Brasil, os sistemas ERPs da TOTVS, SAP e Oracle têm juntos 82% do mercado. Grande parte desta concentração de mercado se deve principalmente à agressiva estratégia recente da empresa TOTVS, que em seis anos comprou três grandes fornecedores de soluções ERP (Datasul, Microsiga e RM) e conquistou 38% do mercado interno, alcançando em 2009 a sétima posição no *ranking* mundial em termos de quota de mercado de receitas (GARTNER, 12 de janeiro de 2011 e FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2012).

Com o agrupamento dos dados coletados pelas pesquisas anuais da FGV-EAESP-CIA de 2005 a 2012, no gráfico abaixo, podemos ver o caminho traçado por estas empresas até o cenário atual.

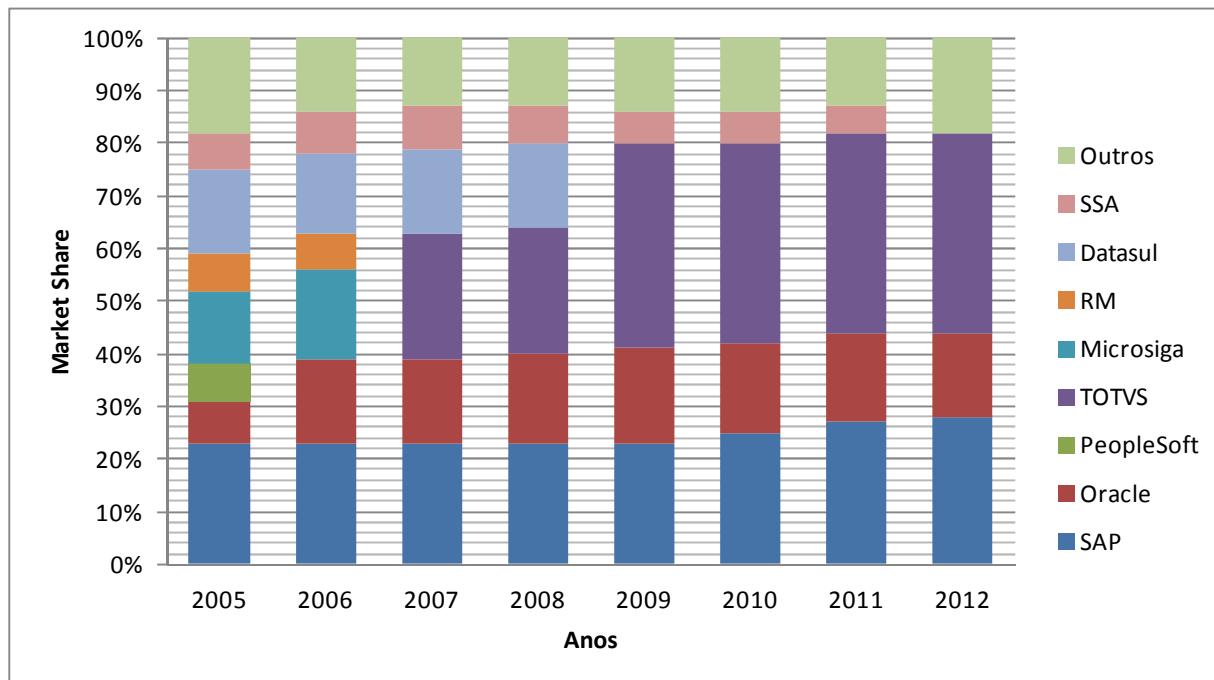


Figura 12 - Market share dos fornecedores de software ERP no Brasil.
Fonte: Fundação Getulio Vargas, 2005 – 2012.

Apesar de oferecerem soluções semelhantes, essas três grandes empresas têm estratégias diferentes, principalmente no que se refere à segmentação de clientes. SAP e Oracle têm sistemas mais robustos, voltados para indústrias de grande porte, enquanto a Totvs é mais focada em pequenas e médias empresas. Ao contrário das outras duas organizações norte-americanas, a Totvs não está posicionada para vender diretamente para a sede de grandes organizações multinacionais; em vez disso, ela procura atingir as divisões menores dessas grandes empresas, além de outras empresas independentes de médio porte (GARTNER, 12 de janeiro de 2011).

Esta diferença na orientação estratégica de cada empresa pode ser observada analisando-se a distribuição da participação no mercado brasileiro em relação ao tamanho dos clientes, como no gráfico abaixo, extraído da pesquisa anual de GVcia, que divide os clientes em três grupos: aqueles que têm menos de 160 computadores, aqueles que têm entre 160 e 600 computadores e, finalmente, aqueles que têm mais de 600 computadores.

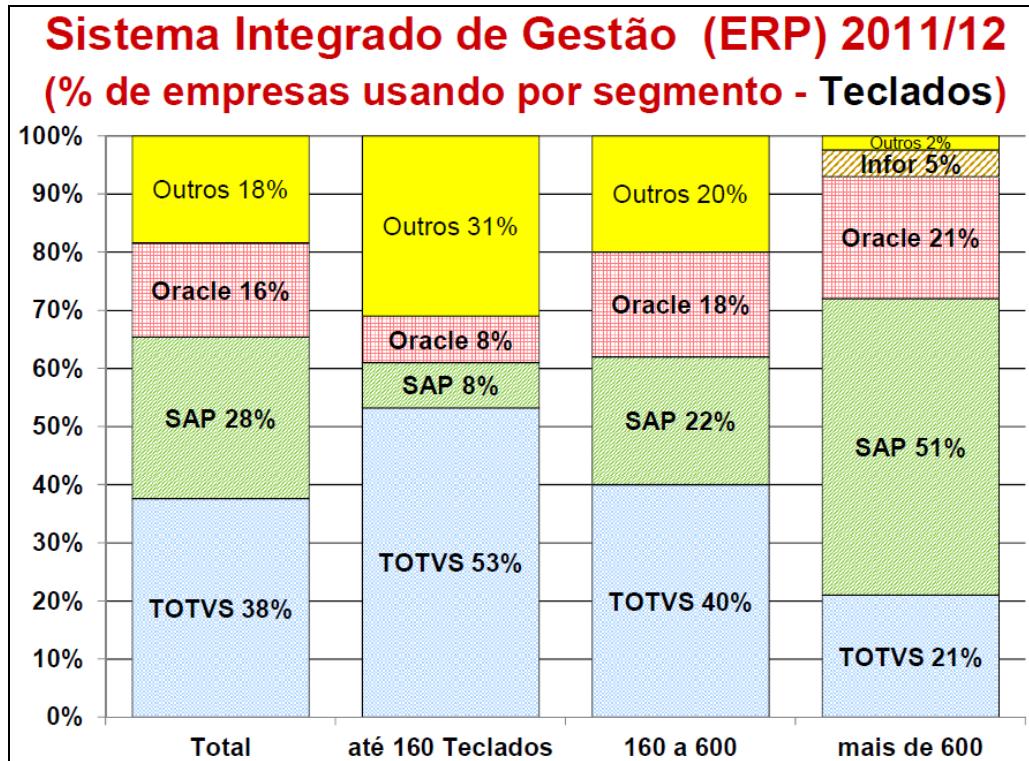


Figura 13 - Market share dos fornecedores de software ERP por segmento de mercado.
Fonte: Fundação Getulio Vargas, 2012.

Tanto no mercado nacional como no internacional, a SAP mostrou ter um sólido sistema amplamente aceito pelo mercado, especialmente entre as grandes indústrias. O recente crescimento da sua quota de participação no mercado brasileiro, as perspectivas de crescimento do mercado de TI no país e os novos investimentos da SAP para entrar no mercado de pequenas e médias empresas criam boas perspectivas aos prestadores de serviços relacionados com sistema ERP deles, como é o caso da Corporação.

5.1.3.3. Os prestadores de serviços de ERP

Os prestadores de serviços de ERP, por outro lado, são muito mais dispersos, geralmente com um portfólio de soluções que incluem outros serviços que não os relacionados aos sistemas ERP. Existem prestadores que se especializam em certas plataformas (SAP, Oracle, Totvs, etc), em determinados tipos de software (ERP, BI, CRM, etc), ou em determinadas atividades como: implementação, migração de sistemas e integração de software. Existem ainda aqueles que combinam todas essas e ainda outras novas possibilidades.

A Corporação, como visto anteriormente, é um fornecedor de serviços de ERP que atualmente tem especialização em migração, implementação e integração de sistemas de ERP da plataforma SAP. No entanto, como outras empresas similares, ela também oferece outros serviços, como consultoria de BPM, serviços relacionados ao sistema BI da SAP, bem como o desenvolvimento de *softwares* em geral.

5.1.3.4. A pesquisa sobre os prestadores de serviços ERP

Para termos uma ideia inicial sobre como este mercado de provedores de serviços de ERP da SAP é organizado no Brasil e já que não foi encontrado um estudo disponível sobre este assunto, foi realizada uma pesquisa para coletar informações sobre estas empresas no mercado brasileiro.

Podemos dizer que esta pesquisa tem como principais objetivos:

- i. Levantar informações para as posteriores análises de Porter e SWOT, auxiliando nas definições do plano estratégico da empresa.
- ii. Fornecer um banco de dados de empresas relacionadas ao setor de Corporação para que facilite sua busca por parceiros locais.
- iii. Auxiliar a empresa na escolha da localização de seu escritório.

A pesquisa foi estruturada nas seguintes etapas e todas as informações levantadas podem ser vistas nos apêndices A, B e C:

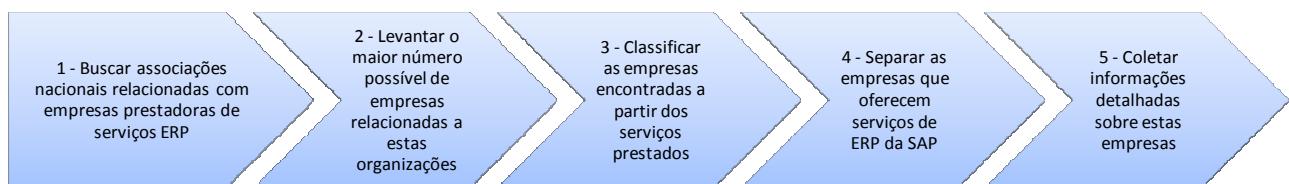


Figura 14 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa sobre prestadores de serviços ERP.
Fonte: Elaborada pelo autor.

1) Buscar associações nacionais relacionadas com empresas prestadoras de serviços ERP

Com a necessidade de localizar um grande número de empresas prestadoras de serviços ERP, optou-se por usar como base desta busca as grandes organizações que poderiam, de alguma forma, estar relacionadas com essas empresas. Assim, através destas organizações, puderam-se descobrir os nomes das empresas associadas a elas, sendo possível criar uma lista inicial de empresas. As associações encontradas que para tal fim foram: Brasscom, Sap Partners Brasil, Sap Forum Brasil 2012 e ASUG Brasil.

2) Levantar o maior número possível de empresas relacionadas a estas organizações

Através dos *websites* oficiais de cada uma destas associações foram coletados os nomes de 151 empresas que estavam, de alguma forma, relacionadas a estas associações. A partir do nome da empresa foram utilizadas ferramentas de busca na internet para que fossem também coletados os sites oficiais de todas estas empresas. A coleta dos *websites* oficiais é essencial para o desenvolvimento da próxima etapa, pois é a partir dele que serão levantadas as informações de cada empresa.

3) Classificar as empresas levantadas a partir dos serviços prestados

Por meio dos *websites* oficiais de cada empresa, foram coletadas informações sobre os serviços que cada uma delas oferecia, de forma a ser possível classificá-las em determinados grupos. A classificação de cada empresa segundo o tipo de serviço prestado teve como objetivo possibilitar a próxima fase de separação destas empresas em determinados grupos.

4) Separar as empresas que oferecem serviços de ERP da SAP

Uma vez que as empresas já estavam classificadas a partir de seus serviços oferecidos, foram separadas aquelas que ofereciam serviços de implementação, migração, integração e manutenção do sistema ERP da SAP, restando assim 76 empresas. Estas empresas restantes representam os concorrentes diretos na Corporação no Brasil e a sua identificação colaborará para a análise de mercado realizada nas próximas etapas deste trabalho.

5) Coletar informações detalhadas sobre estas empresas

A partir destas 76 empresas foram levantados alguns dados que poderiam fornecer indício de duas principais informações: qual o tamanho destas empresas e onde elas estão

distribuídas. Com o objetivo de responder estas questões foram coletados a partir dos *websites* destas empresas a quantidade de escritórios que elas possuíam e a localização destes escritórios.

Resultados da pesquisa

Com as informações obtidas na última etapa de desenvolvimento desta pesquisa, foi possível a construção dos seguintes gráficos:

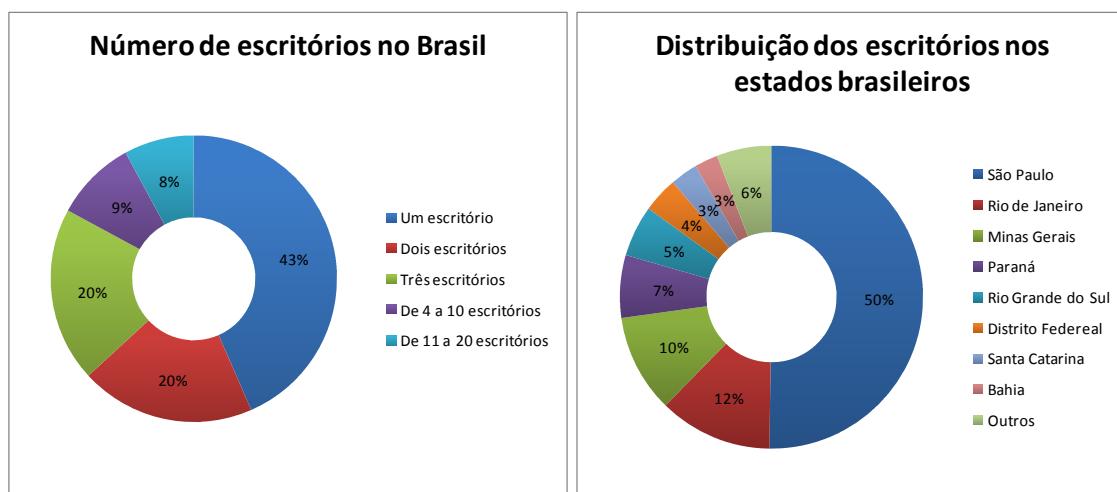


Figura 15 - Número de escritórios no Brasil e sua distribuição nos estados brasileiros.
Fonte: Elaborada pelo autor.

No gráfico da esquerda é apresentada a quantidade de empresas, dentro as 76 que oferecem serviços ERP da SAP, que possuem apenas um, dois ou mais escritórios no Brasil. Enquanto no gráfico da direita apresenta-se o local onde estes escritórios estão dispostos no Brasil.

Com estas informações é possível observar a grande dispersão do setor e o expressivo número de pequenas empresas, o que confirma uma fraca barreira de entrada neste mercado. Além disso, a grande quantidade dessas empresas sugere também a facilidade de explorar determinados nichos do mercado, uma vez que existe também um grande número de possíveis clientes para os serviços ERP.

Pode-se observar também que a distribuição geográfica dos escritórios deixa clara a concentração deste tipo de serviço na região sudeste do país (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais), onde 72% dos escritórios dessas empresas estão localizadas.

Uma análise detalhada da distribuição geográfica dentro do estado de São Paulo, mostrada na próxima figura, indica de forma mais clara a grande concentração destas empresas na cidade de São Paulo.

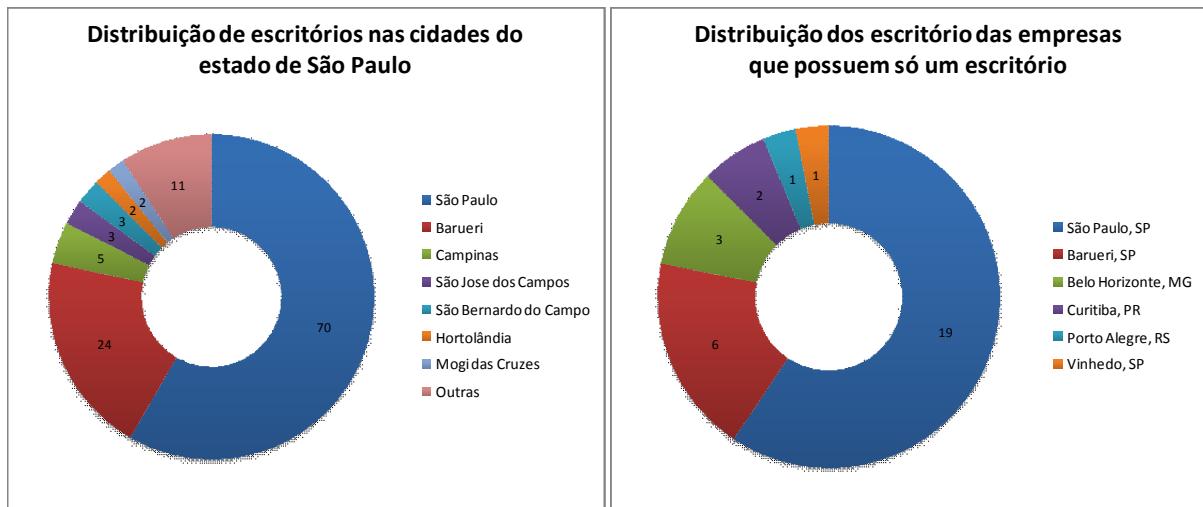


Figura 16 - Distribuição dos escritórios nas cidades brasileiras.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Esta concentração evidencia o desenvolvimento desta área, em comparação com outras regiões do Brasil e, além disso, também nos sugere a grande concentração de possíveis clientes, garantia de uma infraestrutura para este tipo de empresas, e principalmente a possibilidade de estar próximos de possíveis parceiros.

Por fim, a concentração relativamente grande de escritórios na cidade de Barueri motivou investigações adicionais, revelando-se que o governo desta cidade adota uma estratégia de tributação que torna vantajosa a abertura de escritório no município. A prefeitura da cidade mantém o imposto sobre serviços (ISS) menor do que outras cidades da região, transformando a cidade em um centro regional de empresas de serviços, o que poderia ajudar a Corporação em sua busca de novos parceiros.

5.1.3.5. Principais concorrentes

A fim de explorar os aspectos microeconômicos do setor, foi proposta uma análise mais detalhada das empresas mais influentes encontradas na pesquisa realizada anteriormente. Selecionaram-se para isso oito empresas com o maior número de escritórios no Brasil, e elaborou-se um histórico das principais escolhas que elas fizeram nos últimos anos e os

principais fatores relacionados a essas escolhas. Além de buscar informações em sites oficiais de cada empresa, na pesquisa mais detalhada também foram usadas informações de jornais e revistas relacionados ao setor.

Empresa	Nº de empregados (worldwide)	Fundada	Origem	Nº de escritórios (Brasil)
TIVIT	26.000	1998	Brasil	20
Stefanini	16.000	1987	Brasil	19
Indra Politec	36.000	1993	Espanha	17
Sonda IT	12.000	1974	Chile	14
Resource IT Solutions	2.800	1991	Brasil	12
T-Systems	48.200	2000	Alemanha	11
CPM Braxis (Capgemini)	5.000	2007	Brasil	9
Accenture	244.000	1989	EUA	7

Tabela 8 - Empresas fornecedoras de serviços ERP da SAP.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A partir das empresas expostas no quadro acima e das informações coletadas de jornais e artigos relacionados a elas, foi possível observar o grande número de aquisições feitas por essas empresas nos últimos anos.

Observaram-se dois principais tipos de aquisições: aquelas realizadas por grandes empresas internacionais com o objetivo de entrar no mercado brasileiro, tais como Indra Politec e CPM Braxis Capgemini, e aquelas feitas por empresas que já estavam no mercado a fim de ampliar suas atividades no mercado doméstico, como Stefanini e Sonda IT.

Observou-se também o grande número de aquisições e parcerias com empresas relacionadas a serviços fiscais. Pode-se tomar como exemplo a parceria entre a Stefanini e Mastersaf, ou a aquisição de Soft Team pela Sonda IT.

Investigações adicionais também mostram que estas relações entre esses tipos de empresas estão fortemente relacionados com a recente implementação no Brasil do sistema de tributação eletrônico chamado SPED.

SPED, que significa Sistema Público de Escrituração Digital, determina a transferência para o meio eletrônico de todas as obrigações contábeis e fiscais das empresas, anteriormente realizadas com o preenchimento de formulários e livros. Este sistema começou a ser implementado no Brasil em 2009, e uma das medidas estabelecidas por ele foi a emissão de notas fiscais eletrônicas. (SITE SPED)

O projeto Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) tem como objetivo a implementação de um modelo nacional de documento fiscal eletrônico que substitui o processo de emissão de documento fiscal de papel com validade jurídica garantida pela assinatura digital do remetente, simplificando as obrigações acessórias dos contribuintes e permitindo monitoramento em tempo real das operações comerciais pelo governo.

A nota fiscal eletrônica tem um impacto direto sobre os processos logísticos das empresas, especialmente em empresas com processos logísticos complexos, tais como a indústria automotiva, e devem ser conectadas com os sistemas de ERP das empresas. Vendo a conexão estabelecida entre as empresas de BPM e empresas na área de tributação e a complexidade fiscal do país, pode-se perceber a importância desta questão para o desenvolvimento da Corporação, que deve buscar parcerias ou profissionais para cobrir a falta de conhecimento nesta área.

5.1.3.6. Principais clientes

São inúmeros os possíveis clientes de um provedor de serviços de ERP. Porém como os principais clientes da Corporação são empresas do setor automobilístico e visto que o *know-how* da empresa está concentrado neste setor, será realizada uma breve exposição do setor automotivo brasileiro a fim de visualizar suas principais características e levar essas informações em conta ao definir os principais planos estratégicos da empresa.

No Brasil, existem duas principais associações ligadas à indústria automobilística: Anfavea e Fenabrade. A Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), foi fundada em 1956 e reúne fabricantes de veículos (automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus) e máquinas agrícolas, com fábricas no Brasil. Da mesma forma, a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrade) foi fundada em 1989 e reúne os distribuidores de veículos e máquinas agrícolas. Tais associações coordenam e defendem os interesses coletivos de empresas associadas e também publicam análises e estudos do mercado automotivo brasileiro.

De acordo com as associações, a indústria automobilística brasileira também está crescendo. No ranking mundial de vendas de veículos leves, o Brasil passou de 10.^a posição em 2003 para a 4^a posição em 2011, (ANFAVEA, 2011 e FENABRAVE, 2011) o que representou um crescimento de mais de 150% em 8 anos. O tamanho deste setor pode ser

entendido com os seguintes dados extraídos do Anuário da Indústria Automobilística Brasileira publicada pela ANFAVEA em 2011 expostos na tabela abaixo:

Indústria Automotiva Brasileira	
Empresas	
Montadoras (veículos e máquinas agrícolas)	26
Autopeças	500
Distribuidores	4.554
Plantas (veículos e máquinas agrícolas)	
Unidades industriais	53
Estados	9
Cidades	39
Capacidade de produção (Ano)	
Veículos	4,3 milhões
Máquinas Agrícolas	109 mil
Ranking mundial 2010	
Produção (3,64 milhões)	6º
Mercado doméstico (3,51 milhões)	4º
Participação no PIB 2010	
Industrial	22,5%
Total	5,2%
Receitas 2010	
	US\$ 107,6 bilhões
Relação setorial	
	200 mil empresas
Investimentos 1994-2010	
	US\$ 50,5 bilhões

Tabela 9 - Dados sobre a indústria automobilística brasileira.
Fonte: ANFAVEA, 2011.

Os altos níveis de investimento nos últimos anos (ANFAVEA, 2010) além de refletir a confiança do mercado no crescimento deste setor para o próximo ano, também representa um cenário muito positivo para os fornecedores de serviços de TI, uma vez que uma parte desse investimento provavelmente será convertida em investimentos em TI para suportar este crescimento (FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2012).

Além disso, a grande necessidade de integração da cadeia automotiva relacionada com as estratégias atuais de produção como o just-in-time (GUARNIERIA, HATAKEYAMAB, 2010) e sua complexidade sugerida pelo grande número de fornecedores automotivos (ANFAVEA, 2010), sugere que este investimento seja relacionado a sistemas de ERP ou serviços ligados a ele.

Outra informação interessante extraída a partir de relatórios da Anfavea, refere-se a disposição geográfica de ambas as empresas, montadoras e fabricantes de autopeças ligadas à associação federal (ANFAVEA, 2010). A predominância dessas empresas na região Sudeste, especialmente no estado de São Paulo, está alinhada com a distribuição de empresas de TI visto anteriormente, também dando dica de alinhamento entre as infraestruturas necessárias para atender estes clientes.

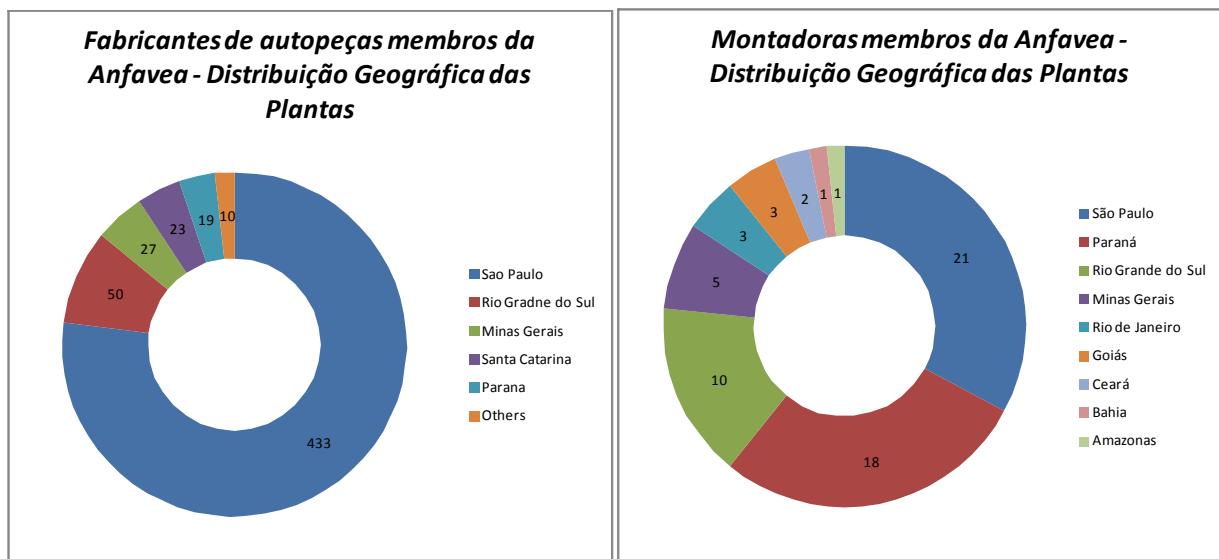


Figura 17 - Distribuição geográfica das montadoras e fabricantes de autopeças no Brasil.
Fonte: Adaptado de Anfavea (2010).

Conclui-se, por fim, que existe muito espaço de crescimento para a Corporação dentro deste segmento de mercado em particular, marcado pelo crescimento acentuado nos últimos anos e pelos recentes investimentos que, como vistos, poderão ser convertidos na implementação de sistemas ERP.

5.1.4. Análise das cinco forças

Para tentar identificar a posição da Corporação dentro deste cenário apresentado até agora e para destacar as forças de mercado que terão maior impacto na realização do plano de internacionalização da empresa, será utilizada a análise de cinco forças de Porter.

5.1.4.1. Barreiras à entrada

Seguindo os conceitos de Porter (1979), existem sete principais fontes de vantagens e desvantagens que ajudam a entender de forma completa as barreiras de entrada enfrentadas para um novo entrante. Com isso, serão analisadas estas sete principais fontes de vantagens e desvantagens e cada uma delas serão classificadas como tendo um impacto baixo, médio ou alto no projeto de internacionalização da Corporação. Destaca-se que esta análise foi realizada a partir das informações levantadas anteriormente e a partir de conhecimentos que os sócios possuíam sobre este mercado.

1. **Economias de escala do lado da oferta:** não representa uma desvantagem para Corporação já que economias de escala não se encaixam no contexto de uma empresa de serviços de TI. Pequenas empresas de TI não têm desvantagens de custos relacionados com a pequena quantidade de serviços oferecidos, já que os custos fixos para iniciar as atividades são muito pequenos. Avaliação: Baixo
2. **Benefícios de escala do lado da demanda:** Certamente esses benefícios de escala, também conhecidos como efeitos de rede, são difíceis de conseguir no início das atividades uma vez que a empresa teria que criar primeiramente um reconhecimento no mercado *business-to-business* para então poder obter algumas vantagens no preço dos serviços oferecidos. No entanto, o fato de que o primeiro cliente da Corporação já possuir grande reconhecimento no mercado nacional oferece certa vantagem em relação a essa barreira de entrada uma vez que este cliente pode ser usado como um forte apoio para a criação de uma boa rede. Avaliação: Médio
3. **Os custos de troca do cliente:** Apesar do ERP ser um exemplo de um produto com custos de troca muito altos (PORTER, 2008), a Corporação não enfrenta tal barreira porque não está fornecendo um novo ERP, mas o serviço relacionado a um sistema de ERP que já conquistou grande parte do mercado e, além disso, tem demonstrado um crescimento constante nos últimos anos. O custo de troca neste contexto deve ser visto mais como o custo de mudar prestadores de serviços, estando relacionada com os custos de cancelamento do contrato, criação de um novo contrato, perda de informações sobre o projeto, e assim por diante. Avaliação: Baixo

4. **Os requisitos de capital:** A baixa necessidade de investimento em equipamentos e em infraestrutura é visto como uma grande vantagem por parte de prestadores de serviços como a Corporação. Os investimentos mais representativos para a Corporação estariam basicamente relacionados com a criação de um escritório, com a compra de laptops, com a realização de viagens preliminares para o Brasil, bem como as despesas administrativas. E estes investimentos, de acordo com os sócios, são pequenos em comparação com o que eles vão ganhar no primeiro projeto no Brasil. Além disso, os custos de estabelecer o escritório podem ser reduzidos com a adoção de escritórios virtuais que custam muito menos. Portanto, neste caso, a barreira imposta pela necessidade de capital inicial seria relacionada com as restrições impostas pelo governo brasileiro para as empresas internacionais que desejam abrir uma filial no país. De acordo com o Código Brasileiro, um investidor estrangeiro que queira ser um administrador responsável pela empresa no Brasil deverá depositar um valor de R\$ 50.000,00 para a empresa brasileira na forma de investimento. Este valor pode representar uma barreira de entrada importante para a empresa de pequeno porte, e faz com que estas empresas normalmente procurem parcerias com empresas locais ou indivíduos nativos evitando assim o depósito deste investimento. Avaliação: Médio
5. **Vantagens das empresas já posicionadas independente de tamanho:** para provedores de serviços de TI essa barreira é criada principalmente pela experiência acumulada de empresas já existentes no mercado, que permite oferecer serviços de maior qualidade. Essa barreira é ampliada pelo fato de a Corporação ser uma empresa estrangeira. A empresa está em desvantagem em relação à experiência adquirida pelos concorrentes existentes com relação às características peculiares dos processos logísticos brasileiros e com as complexas leis fiscais relacionadas com a cadeia de suprimento. Avaliação: Alto
6. **O acesso desigual aos canais de distribuição:** não representa uma barreira de entrada no contexto de provedores de serviços como a Corporação uma vez que estas empresas não dependem de canais específicos de distribuição para oferecer seus serviços. Avaliação: Baixo

7. Políticas governamentais restritivas: este fator está muito relacionado com as regras particulares de entrada de uma empresa estrangeira no país. Como observado anteriormente, a exigência de um investimento de R\$ 50.000,00 para ter um administrador estrangeiro no Brasil, o sistema fiscal complexo e a burocracia para iniciar um novo negócio no país representam uma forte barreira para pequenas empresas estrangeiras que desejam iniciar suas atividades no Brasil. No entanto, depois de superar estas dificuldades, as políticas internas relacionadas com a indústria de TI não representam grandes barreiras. Avaliação: Alto

A análise de mercado exposta anteriormente mostra grande dispersão das empresas provedoras de serviços de ERP e mostra também perspectivas para o crescimento neste setor. Por este motivo, não se espera retaliação dos participantes deste setor, uma vez que a existência de um grande número de empresas torna improvável o desenvolvimento de medidas para impedir o crescimento de recém-chegados. Além disso, o crescimento da indústria também permite que os recém-chegados ganhem volume sem tomar espaço dos participantes já presentes. Com isso, não é provável que os participantes já presentes reajam contra os recém-chegados como a Corporação.

Assim, pode-se dizer que as principais dificuldades relacionadas com a entrada da Corporação no mercado brasileiro estão ligadas principalmente a questões políticas e fiscais associadas à entrada de empresas estrangeiras no país e à falta de conhecimento por parte dos sócios da realidade brasileira ligada às diferenças nos processos logísticos e financeiros.

5.1.4.2. O poder dos fornecedores

Os principais fornecedores da Corporação, como muitos provedores de serviços de TI, são profissionais qualificados aptos a executar o serviço oferecido por ela. A este respeito, é preciso estar ciente da distribuição geográfica desses profissionais no país desde que o Brasil é um país enorme, com grandes diferenças sociais e econômicas. Deve-se levar em consideração a concentração de empresas do setor no sudeste do país vista anteriormente e ter em mente que estabelecer a empresa em regiões distantes destas coloca em risco a oferta de trabalho e, consequentemente, a empresa inteira.

Na pesquisa apresentada anteriormente, observou-se que as empresas provedoras de serviços de ERP da SAP que têm apenas um escritório estão localizadas principalmente nas grandes cidades brasileiras e mais de 75% estão na região metropolitana de São Paulo. Esse fato sugere uma maior probabilidade de encontrar esses profissionais nessas cidades o que reduziria também o poder que eles teriam na negociação dos salários. Assim, a não ser que fatores macroeconômicos e sociais influenciem o aumento dos salários, o poder dos fornecedores não parece representar grandes desvantagens para a empresa, frente aos seus competidores, se ela se mantiver nestas regiões indicadas.

5.1.4.3. O poder dos compradores

O grande número de empresas fornecendo serviços de TI sugere um alto poder de negociação nas mãos dos clientes já que eles poderiam colocar os prestadores uns contra os outros e forçá-los a baixar os preços. No entanto, como visto acima, há também um grande número de possíveis clientes para empresas como a Corporação, uma vez que o portfólio de soluções deles pode ser flexível para atender as necessidades específicas do cliente. Como visto anteriormente, considerando apenas o setor automobilístico, encontramos mais de 5.000 empresas entre montadoras, distribuidoras e fabricantes de autopeças que poderiam se interessar por este serviço. Somando a este cenário o fato de que os clientes não são muito sensíveis ao preço e que os produtos não são padronizados neste setor, pode-se dizer que o poder dos clientes contra as prestadoras de serviços ERP é reduzido.

5.1.4.4. A ameaça de produtos substitutos

Atualmente, a maior ameaça a esses sistemas ERP podem ser as novas tendências da computação em nuvem. Esta nova tendência pode mudar a forma na qual os serviços de implementação e manutenção destes serviços são oferecidos hoje. Porém, esta tendência também pode ser vista como uma oportunidade para a Corporação, uma vez que ela pode procurar flexibilizar e aumentar o portfólio de soluções para outras áreas que englobem esta nova tendência.

5.1.4.5. Rivalidade entre os concorrentes existentes

A diversidade de empresas no setor TI, a diferença de tamanho das empresas, o elevado crescimento deste setor e as baixas barreiras de saída sugere, de acordo com Porter (1979), uma baixa rivalidade entre os concorrentes. A estratégia agressiva da Totvs para obter participação de mercado e a onda de aquisições no setor apesar de serem vistas como um tipo de rivalidade, não ameaçam diretamente as outras empresas do setor.

Outro fator importante a ser mencionado é que os clientes de empresas como a Corporação não são muitos sensíveis aos preços, amenizando o tipo de rivalidade que visa baixar os preços, o que poderia afetar diretamente a margem de lucro dessas empresas. Em vez disso, a concorrência neste setor seria mais ligada a outras dimensões, tais como serviços de apoio, tempo de entrega, ou a imagem da empresa. Neste caso, também de acordo com Porter (1979), o fato de que todas as empresas não competem em uma dimensão específica faz com que a rivalidade entre eles não seja tão forte.

5.1.5. Análise SWOT

Para construir a matriz SWOT é necessária a análise em dois ambientes: interno e externo. No ambiente interno, a análise e determinação dos pontos fortes e fracos da empresa foram realizadas em conjunto com os sócios e também foi baseada na percepção extraída do ambiente empresarial ao trabalhar com eles. No ambiente externo, a definição de oportunidades e ameaças foi baseada em pesquisas de mercado apresentadas anteriormente.

Análise SWOT	
Forças	Fraquezas
<i>Network e background</i> no setor automotivo italiano	Pequeno portifólio de soluções
<i>Know-how</i> da cadeia de suprimentos da indústria automotiva	Pequena base de clientes e fraca identidade corporativa
Flexibilidade na alocação de recursos internos	A falta de conhecimento sobre o meio ambiente brasileiro
<i>Best Practices</i> em consultoria	Falta de recursos
Oportunidades	Ameaças
Introdução do nome da empresa na indústria automotiva brasileira	Exposição às taxas de câmbio
Entrada no crescente mercado brasileiro de TI e aumento da base de clientes	Velocidade de transição para o modelo da tecnologia nas "nuvens"
Aproveitar a alta demanda por esses profissionais no país	Grande domínio do setor pela Totvs

Tabela 10 - Matriz da análise SWOT.
Fonte: Elaborada pelo autor.

5.1.5.1. Forças

- (i) ***Network e background no setor automotivo italiano:*** a rede pessoal de cada um dos sócios, que inclui pessoas de altos níveis hierárquicos dentro da indústria automobilística italiana e proporciona uma posição favorável neste início de suas atividades. Esta rede, além de ter gerado bons projetos nos primeiros anos de atividade, também pode gerar bons projetos no Brasil, como já está acontecendo.
- (ii) ***Know-how da cadeia de suprimentos da indústria automotiva:*** o conhecimento adquirido pela empresa dos processos logísticos peculiares da indústria automotiva em uma região reconhecida internacionalmente como um centro de excelência na indústria automotiva, traz um valor para a empresa que será facilmente reconhecido em qualquer lugar do mundo. Apesar das diferenças possíveis em processos logísticos de diferentes regiões e países, a indústria automobilística é uma indústria madura, com processos altamente padronizados também em nível internacional.
- (iii) ***Flexibilidade na alocação de recursos internos:*** o tamanho reduzido da empresa e a relativa semelhança das habilidades dos profissionais envolvidos nos projetos garantem uma flexibilidade muito grande da empresa frente a eventos imprevistos. A capacidade de realocar esses profissionais para atender certas demandas dos clientes ou para ocupá-los com outras atividades na ausência de projetos ajuda a mitigar o risco relacionado à má utilização de recursos internos da empresa.
- (iv) ***Best Practices em consultoria:*** a experiência profissional dos sócios e dos profissionais contratados pela empresa nos primeiros anos ajudou a construir um ambiente profissional com uma forte orientação para práticas de consultoria semelhantes às das grandes empresas. Tais práticas e o modelo organizacional semelhante às grandes consultorias demonstram uma maturidade dos processos internos do negócio e capacidade de assimilar possíveis crescimentos físicos.

5.1.5.2. Fraquezas

- (i) ***Pequeno portfólio de soluções:*** embora a empresa ofereça um portfólio relativamente flexível, na prática, a capacidade interna está concentrada no sistema ERP da SAP. A especialização das capacidades internas podem impedir a empresa de absorver outros

possíveis projetos e também expõe a riscos macroeconômicos ligados a este setor específico.

- (ii) **Pequena base de clientes e fraca identidade corporativa:** o cliente que a empresa já conseguiu no Brasil é grande e bem reconhecido seja internamente ou internacionalmente, porém é apenas um. Isso expõe a empresa a riscos relacionados a possíveis mudanças nos contratos iniciais com esse cliente. Estratégias relacionadas ao aumento da base de clientes devem ser desenvolvidas não só para mitigar esses riscos, mas também para permitir o crescimento no mercado interno e a criação de uma imagem forte para outros possíveis clientes brasileiros.
- (iii) **A falta de conhecimento sobre o ambiente empresarial brasileiro:** a falta de conhecimento da realidade brasileira pelos sócios coloca a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes brasileiros. A desvantagem nesta falta de conhecimento está presente principalmente nas questões administrativas e fiscais, nas diferenças culturais ao lidar com clientes e em questões técnicas relacionadas com os serviços oferecidos (diferenças em processos logísticos como as relacionadas com o regime de tributação eletrônica do SPED)
- (iv) **Falta de recursos:** a falta de recursos está mais relacionada com a necessidade de profissionais para desenvolver as atividades da empresa que com aspectos financeiros. A necessidade de encontrar profissionais qualificados no Brasil que atendam aos requisitos dos projetos e forneçam conhecimento técnico da situação específica no Brasil é um dos pontos críticos que a empresa deve enfrentar ao entrar no país. Além disso, deve-se levar em consideração a grande importância do sócio italiano que estará no país para iniciar as atividades da empresa, já que a contratação de profissionais brasileiros estará sob sua responsabilidade direta.

5.1.5.3. Oportunidades

- (i) **Difusão do nome e da marca da empresa na indústria automotiva brasileira:** a realização de projetos já confirmados em grandes empresas na indústria automotiva brasileira viabiliza uma oportunidade para criar uma imagem forte da empresa no mercado brasileiro. A Corporação deve desenvolver um plano de ações para transformar esta posição privilegiada em reconhecimento e crescimento.

- (ii) **Entrada no crescente mercado brasileiro de TI e aumento da base de clientes:** além de oferecer serviços para as empresas do mercado automotivo brasileiro, a Corporação tem a oportunidade de expandir suas atividades em outras áreas do mercado de TI, aproveitando os altos níveis de investimento e o elevado crescimento do setor. Isso pode ser visto como uma grande oportunidade para expandir o número de clientes que a empresa possui hoje.
- (iii) **Aproveitar a alta demanda por esses profissionais no país:** as previsões que indicam a falta de profissionais de TI no mercado brasileiro para os próximos anos representam uma grande oportunidade para a empresa, uma vez que esta falta poderá aumentar os preços de serviços nesta área incentivando o vinda de profissionais italianos da empresa para o Brasil.

5.1.5.4. Ameaças

- (i) **Exposição às taxas de câmbio:** pagamento em moeda brasileira pode representar risco para os sócios que receberão lucros em euro ou para eventuais colaboradores italianos que realizam serviços específicos no Brasil. A recente crise econômica na Europa coloca esta ameaça em destaque devido às incertezas atuais sobre a estabilidade do euro.
- (ii) **Velocidade de transição para o modelo da tecnologia nas "nuvens":** novas tendências tecnológicas como a computação nas nuvens e a venda de *software* como serviço (SaaS) pode mudar as regras do mercado, afetando a forma como os serviços de ERP são vendidos atualmente. A Corporação deve estar sempre ciente dessas tendências e tirar proveito de sua flexibilidade para acompanhar as possíveis mudanças neste setor.
- (iii) **Grande domínio do setor pela Totvs:** o crescimento agressivo da Totvs e sua atual quota de mercado podem representar uma ameaça para os serviços relacionados com sistemas SAP, uma vez que ela pode começar a tomar o espaço de outros sistemas ERP como o da SAP.

5.1.6. A estratégia

Com as análises realizadas observou-se que a falta de recursos e conhecimento sobre o país coloca a Corporação em situação desfavorável frente aos competidores nacionais que se encontram consolidados e em grande quantidade. E observou-se também que o mercado de prestadores de serviços ERP é um mercado que requer alta customização do serviço o que favorece estratégias voltadas a nichos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000), tendo como foco a busca de segmentos de clientes dispostos a pagar mais por um produto personalizado.

Frente a isso, a Corporação decidiu explorar nichos onde seus pontos fortes possam agregar vantagens competitivas, ou seja, focalizar seus esforços no segmento automotivo brasileiro, setor em expansão no país e onde seus conhecimentos sobre a indústria automotiva e a rede de contatos dos sócios tem grande valor. De forma clara determinou-se a seguinte estratégia:

Aproveitar da grande rede de contatos no setor automotivo procurando um crescimento gradual neste setor de tal forma a conquistar reconhecimento no mercado brasileiro antes de procurar atividades em outros setores

Esta estratégia está muito alinhada com a estratégia genérica com enfoque em diferenciação (PORTER, 1986) como explicitado na figura abaixo:

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo Estratégico	Todo setor	Diferenciação	Liderança no Custo
	Segmento particular	Foco na Diferenciação	Foco nos Custos

Tabela 11 - Determinação da estratégia genérica da empresa.

Fonte: Adaptado de Porter (1986).

A Corporação tem o interesse de conquistar novos mercados e clientes e não restringir-se apenas ao setor automotivo, porém dada as condições anteriores a empresa teve que optar por deixar este objetivo no longo prazo. Esse é um grande *tradeoff* que a empresa teve que realizar para garantir vantagens competitivas frente ao mercado brasileiro.

No curto prazo a Corporação pretende utilizar do grande projeto do qual foi convidada a realizar para estabelecer suas bases no segmento automotivo brasileiros. Com isso, a empresa inicialmente explorará as possibilidades de crescimento na indústria automobilística brasileira, procurando aumentar a sua base de clientes e serviços de forma incremental.

A decisão de se atuar com foco mais setorizado no mercado, estabelecida no fim desta etapa de desenvolvimento do plano estratégico, resume de forma objetiva as considerações até então levantadas, estabelecendo o posicionamento diferenciado da empresa perante os concorrentes do mercado brasileiro. Este posicionamento foi validado pelos sócios da empresa e será utilizado como base para o desenvolvimento das próximas etapas do trabalho.

5.2. Plano de marketing

Tendo em vista as principais características no ambiente brasileiro apresentado anteriormente, e dada as diretrizes estratégicas do plano de negócio, nesta etapa estas

informações serão utilizadas para definir de forma clara o serviço que será prestado no Brasil, levantando suas principais características que influenciarão posteriormente no desenvolvimento do modelo de negócio que a empresa deverá adotar no início de suas atividades.

5.2.1. Definição do pacote de serviço

Seguindo as diretrizes determinadas no plano estratégico, assim como a considerações acerca do segmento de cliente a ser atendido, os sócios da empresa decidiram que a Corporação oferecerá no início de suas atividades apenas os serviços de ERP e BPM. Assim, pode-se definir que o pacote oferecido será basicamente:

- **Instalação de apoio:** dentre os recursos físicos que devem estar disponíveis antes da prestação do serviço, pode-se dizer que os principais são *notebooks* para cada consultor e um escritório para receber os clientes.
- **Bens facilitadores:** devido ao tipo de serviço, pode-se dizer que os bens facilitadores que seriam adquiridos ou consumidos seriam panfletos, documentos e apresentações que explicariam com mais detalhe o tipo de serviço proposto e seus diferenciais.
- **Serviços explícitos:** refere-se à otimização dos processos internos das empresas e à implementação correta dos sistemas ERP. Estes serviços explícitos representam melhorias que podem estar relacionadas à diminuição de custos, diminuição do tempo de resposta do sistema, maior controle das atividades, entre outros.
- **Serviços implícitos:** saber que estão sendo atendidos por profissionais competentes que possuem conhecimento profundo sobre os processos de suas empresas e de outras empresas conhecidas.

5.2.2. Classificação do serviço

Apesar de se basear em *softwares* robustos e padronizados, os serviços de BPM e de implementação de ERP são extremamente customizados para cada cliente. O estudo e a customização dos processos da empresa do cliente requer um serviço de contato intenso com o cliente e uma mão de obra especializada. Além disso, estes serviços costumam demandar

muito tempo para sua conclusão, fazendo com que o contato com o cliente perdure em média mais de seis meses.

Segundo a classificação de Corrêa e Caon (2002), pode-se dizer que este serviço se classifica como Serviços Profissionais, marcado pelo alto grau de interação e personalização e alto grau de intensidade de mão de obra.

Pode-se dizer também que além do alto nível de personalização e da alta intensidade de contato, o serviço tem alta ênfase em pessoas uma vez que não visam a economia de escala e possuem predominância de *front office* uma vez que é orientado a entender as necessidades do cliente e se articular de forma flexível para atende-lo.

Desta forma, pode-se confirmar mais uma vez que o serviço prestado pela Corporação se enquadra nos Serviços Profissionais localizando-se na seguinte posição:

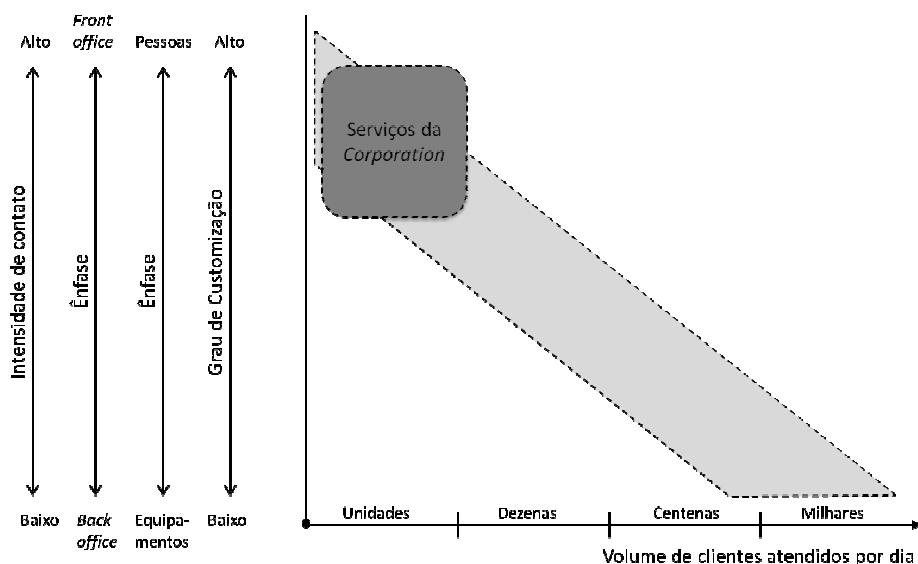


Figura 18 - Classificação do serviço da empresa.
Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), este tipo de serviço exige concentração de esforços nos seguintes desafios na gerência da empresa:

- Treinar funcionários
- Prosperidade dos empregados
- Gerenciar o processo do pessoal que presta o serviço
- Gerenciar hierarquias horizontais onde a relação superior-subordinado é quase inexistente

- Obter a lealdade dos empregados
- Reagir à intervenção do cliente no processo
- Desenvolvimento de métodos e controle
- Gerenciar o crescimento
- Manter a qualidade

A identificação destes desafios é essencial para a fase de determinação do modelo de negócio do empreendimento que ainda será realizada. Isso porque o modelo deverá levar estas questões em consideração para que seja possível seu enquadramento ao tipo de serviço prestado pela empresa.

5.2.3. Preço do serviço

Para que a Corporação possa iniciar suas atividades no Brasil precisa primeiramente definir os preços que serão cobrados por seus serviços. Como visto anteriormente, esta definição é complexa, dada a intangibilidade e o alto nível de customização dos serviços prestados aos clientes. Sendo assim, como base para esta determinação, utilizou-se o processo de precificação proposto por Corrêa e Caon (2002), apresentado no segundo capítulo deste trabalho.

É importante ressaltar também, que o processo de precificação baseou-se em informações fornecidas por contatos pessoais de um dos sócios acerca dos preços praticados por algumas empresas brasileiras semelhantes à Corporação.

- **Objetivos do *pricing***

Dado as diretrizes estratégicas traçadas no plano estratégico da empresa, o processo de precificação dos serviços deverá estar alinhado com o objetivo de aumentar progressivamente a base de clientes dentro do setor automobilístico brasileiro.

- **Estratégias de pricing**

Para a definição da estratégia que a Corporação deverá adotar para especificar os seus serviços foi realizada a análise dos três aspectos que influenciam esta escolha: custo da produção, a atuação da concorrência e o comportamento do cliente.

A existência de restrições na determinação dos custos de produção dos serviços da Corporação desfavoreceu a estratégia baseada nos custos de produção. Estas restrições ao uso desta estratégia em empresas de serviços estão relacionadas às dificuldades de prever os custos unitários dos serviços que são muitas vezes intangíveis. No caso da Corporação em particular estes serviços possuem fronteiras muito indefinidas que se concretizam no decorrer da prestação de serviço, o que dificulta ainda mais esta análise de custos unitários. Além disso, como o serviço é especializado e personalizado, esta estratégia poderia gerar preços abaixo do que os clientes estariam dispostos a pagar.

A estratégia baseada na atuação da concorrência mostrou-se mais adequada tanto porque o mercado de prestadores de serviços ERP é muito competitivo. Ao analisar esta estratégia de especificação notou-se que a falta de reconhecimento no mercado e o objetivo de aumentar o número de clientes progressivamente em determinado nicho propicia a escolha de preços mais baixos ou nivelados com os existentes.

Empregando os contatos particulares dos sócios em empresas concorrentes brasileiras, foi possível verificar o preço médio cujo estes concorrentes vendiam seus serviços. É importante destacar que estes serviços normalmente são vendidos com relação às horas esperadas necessárias para a conclusão do serviço e os tipos de profissionais envolvidos no projeto. Desta forma estabeleceram-se os seguintes valores:

Descrição	Preço unitário por dia
Gerente de Projeto	€ 750,00
Consultor Líder/Sênior	€ 600,00
Consultor Genérico	€ 500,00

Tabela 12 - Preço de venda do serviço de cada profissional.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Estes valores representam os preços de grandes e conhecidos prestadores de serviços ERP. Isso não quer dizer que todos os prestadores utilizam dos mesmos preços, tanto porque como já evidenciado, este tipo de serviço é muito customizado e personalizado o que abre caminho para diferentes práticas de preços. Porém sua determinação nos dá uma base de comparação muito útil para a determinação dos preços da Corporação.

Por fim, ao analisar a estratégia de precificação do ponto de vista do comportamento do cliente concluiu-se que o conhecimento trazido sobre os processos do setor automobilístico propicia um aumento do valor percebido pelo cliente neste setor. Desta forma, os sócios da Corporação optaram por estabelecer preços nos mesmos níveis que eles encontraram no mercado, tentando assim equilibrar o objetivo de crescimento com maior valor percebido pelos clientes dentro deste setor.

- **Estruturas de preço**

A estrutura de preços foi estabelecida para possibilitar o uso diferenciado de precificação que os ajudem a conquistar clientes de segmentos diferentes. Desta forma os clientes da Corporação podem ser vistos num primeiro momento divididos em dois grupos: os clientes do setor automotivo dos quais os sócios possuem proximidade e os clientes do setor automotivo dos quais os sócios não possuem contato.

Para os clientes do setor automotivo que os sócios possuem mais proximidade, a ideia seria a de oferecer pacotes de serviços mais robustos e abrangentes. Já para os clientes em que os sócios não possuem proximidade, a ideia é oferecer serviços mais auxiliares através de pacotes menores com preços mais acessíveis para facilitar a aproximação com estes clientes, seguindo a estratégia de crescimento gradual no mercado brasileiro.

- **Táticas de preços**

Devido às características do serviço prestado e do grande período de prestação destes serviços, assim como a pequena quantidade de contratos fechados por ano, não foram estabelecidas táticas de preço para o curto prazo, deixando isso para as fases de negociação com os clientes.

5.2.4. Localização do negócio

Seguindo os passos determinados por Corrêa e Caon (2002) e levando em consideração toda estratégia até aqui desenvolvida, os sócios decidiram por abrir apenas um escritório para iniciar suas atividades no Brasil.

Levando em consideração fatores como a proximidade com o cliente, o tamanho do mercado entre outros, algumas localizações começaram a chamar a atenção dos sócios. Estas localizações foram basicamente as cidades de São Paulo, Belo Horizonte e Campinas. Neste primeiro momento pode-se dizer que os principais fatores que fez com que eles se interessassem por estas cidades estavam ligados principalmente com a proximidade com os estabelecimentos fabris do cliente que ofereceu o projeto e dos outros possíveis clientes dos quais eles já possuíam contanto, e de percepções e preferências pessoais dos sócios.

Para determinar de forma consistente a localização definitiva do negócio, foi utilizado o método de ponderação dos fatores locacionais proposto por Correa. Com isso, inicialmente foram estabelecidos junto aos sócios os seguintes fatores locacionais que influenciariam na escolha da localização do negócio, atribuindo-lhes peso de importância de 0 a 10:

- **Fator 1 – Tamanho do mercado local:** este fator considera a importância do mercado local no desenvolvimento da empresa: quanto maior o mercado, maior a possibilidade de conquistar novos clientes. Peso: 7
- **Fator 2 – Proximidade com setor automobilístico:** dado que o segmento no qual a empresa focalizará os esforços iniciais será o setor automobilístico, a proximidade com estes clientes é de grande importância para o desenvolvimento da empresa. Peso: 9

- **Fator 3 – Incentivos fiscais e políticos:** os incentivos do governo no que se refere a questões políticas e fiscais podem fazer com que determinada localização seja vantajosa em relação a outras. Estes incentivos seriam basicamente impostos menos e programas no auxílio do desenvolvimento de startups. Peso: 5
- **Fator 4 – Proximidade com possíveis parceiros:** a necessidade da empresa em adquirir conhecimentos do mercado e cultura local deixa este fator em destaque, uma vez que a busca por parceiros será essencial no desenvolvimento da Corporação. Peso: 7
- **Fator 5 – Mão de obra especializada:** o principal recurso da empresa são os profissionais que prestam os serviços, e a necessidade de dispor de profissionais altamente competentes e especializados faz com que este fator seja de grande importância para o desenvolvimento da empresa. Peso: 8
- **Fator 6 – Infraestrutura e serviços auxiliares:** as atividades da empresa requerem o uso de uma infraestrutura básica da cidade como transporte e disponibilidade de redes de internet de banda larga, além do uso de serviços auxiliares como serviços fiscais e contábeis. Peso: 4

Determinados os principais fatores influentes na localização da empresa, e levando em consideração os dados fornecidos na análise de mercado exposta anteriormente, foi realizado o método de ponderação dos fatores locacionais e obtido o seguinte resultado:

Fator locacional relevante	Importância (peso)	Notas			Notas ponderadas		
		São Paulo	Belo Horizonte	Campinas	São Paulo	Belo Horizonte	Campinas
Fator 1	7	5	3	2	35	21	14
Fator 2	9	5	4	4	45	36	36
Fator 3	5	3	5	4	15	25	20
Fator 4	7	5	3	3	35	21	21
Fator 5	8	5	3	4	40	24	32
Fator 6	4	5	5	5	20	20	20
					Totais	190	147
							143

Tabela 13 - Utilização do método de ponderação dos fatores locacionais.
Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002).

Ao estabelecer notas de 1 a 5 para cada cidade, em relação aos fatores estabelecidos, evidencia-se que a cidade de São Paulo é a que apresenta maior pontuação total. São Paulo apresentou pontuação máxima em todos os fatores com exceção do fator relacionado aos incentivos fiscais e políticos uma vez que São Paulo apresenta uma carga tributária maior que as outras cidades. Porém no que se refere aos outros fatores a cidade ganha destaque, principalmente no que se refere à concentração de empresas do setor automotivo e de mão de obra especializada.

5.3. Plano operacional

Uma vez estabelecido o plano estratégico da empresa, o plano operacional tem como objetivo definir como esta empresa se estruturará para que seja possível seguir as diretrizes traçadas no plano estratégico. Desta forma, foi estabelecido nesta parte do trabalho um modelo que represente como esta empresa se estruturará e funcionará no Brasil.

Além disso, o plano operacional tem como objetivo estabelecer os principais fluxos operacionais do negócio para que seja possível determinar pontos de melhoria e os pontos críticos do negócio como um todo. Desta forma podem-se determinar os processos que devem receber mais atenção por partes dos sócios quando as atividades da Corporação iniciarem no Brasil

5.3.1. Modelagem da empresa (*Canvas Business Model*)

Para que fosse possível estruturar este negócio de modo a identificar todos os fatores essenciais para a construção de uma empresa, foi utilizado o modelo *Canvas* apresentado na bibliografia deste trabalho. A utilização deste modelo consiste em definir e detalhar cada um das nove áreas propostas de forma a representarem como este empreendimento funcionará. Desta forma, o modelo foi definido juntamente com os sócios da empresa logo após a definição do plano estratégico, e pode ser apresentado da seguinte maneira:

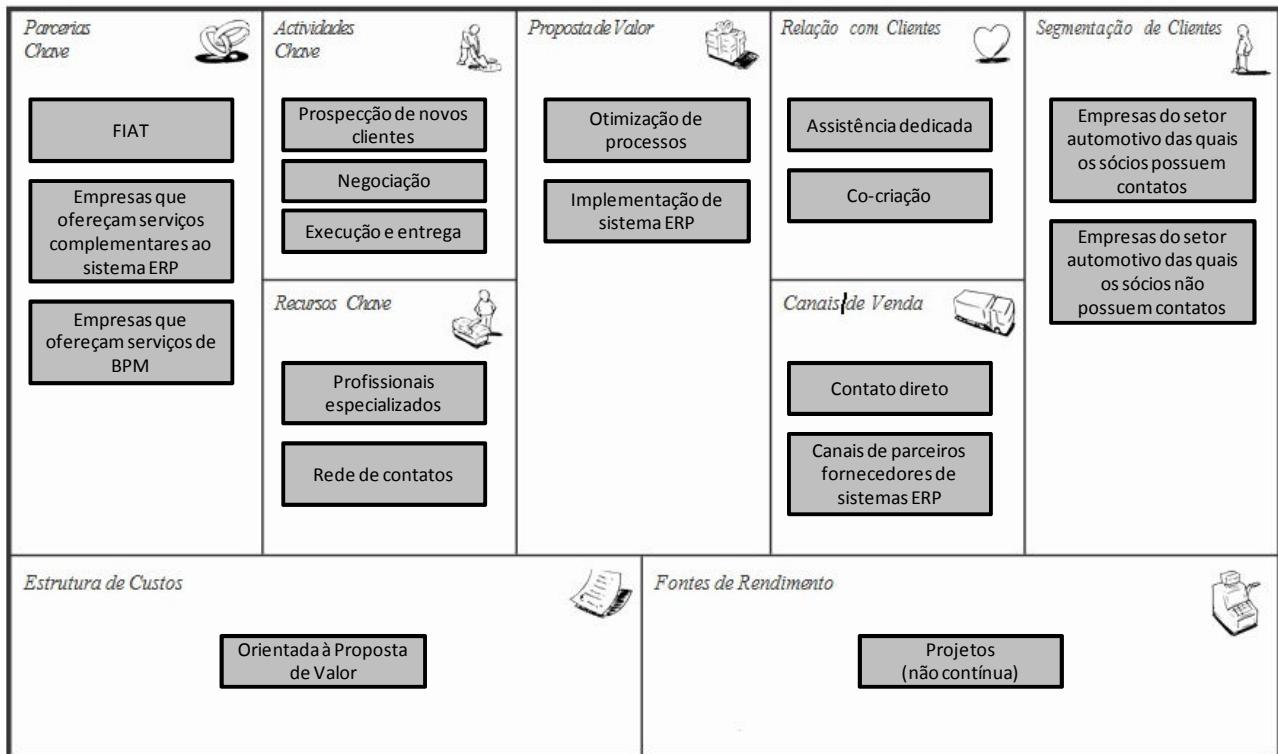


Figura 19 - Desenvolvimento do Canvas Business Model.
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

- **Segmentação de clientes:** a definição dos clientes em dois principais grupos está em linha com as estratégicas genéricas definidas para a empresa. O grupo de cliente formado pelas empresas do setor automotivo das quais os sócios possuem contatos representam os clientes mais importantes no curto prazo representando fonte primordial dos primeiros projetos no Brasil. O grupo formado pelas empresas do setor automotivo das quais os sócios não possuem contato representam os clientes a serem conquistados que significarão a fonte de crescimento da empresa no médio prazo.
- **Proposta de valor:** a proposta de valor segue muito a proposta de valor atual da sede estrangeira. Ela está dividida em dois principais pontos: a otimização de processos internos das empresas dos clientes e a implementação de sistemas ERP que sustentem e viabilizem esta otimização ou a estrutura de processos atuais desses clientes. É importante ressaltar que esta proposta de valor é direcionada aos dois tipos de clientes, possuindo variações apenas na forma em que este valor será transmitido definido no plano de marketing.

- **Relação com clientes:** por ser um trabalho de alta customização e de contato intenso com o cliente a relação que a empresa terá com o cliente será uma relação de assistência dedicada e personalizada, onde os próprios profissionais envolvidos no desenvolvimento do serviço terão contato pessoal com o cliente. Além disso, esta relação também englobará relações de cocriação uma vez que o cliente participa ativamente no processo de prestação de serviço como será mostrado a seguir no mapeamento dos processos internos da empresa.
- **Canais de venda:** o principal canal de venda com os cliente é justamente a rede de contatos que os sócios possuem ou criarão com seus possíveis clientes. Além deste canal direto, será possível estabelecer um canal indireto com as empresas proprietárias dos *softwares* de ERP, que disponibilizam visibilidade em seus sites para atrair possíveis clientes para empresas prestadoras de serviços ERP, como é o caso da Corporação.
- **Recursos-chave:** visto que a empresa oferece serviços profissionais e que ela não precisará de grandes investimentos em equipamentos e outros bens, os principais recursos seriam justamente os profissionais da empresa que prestam estes serviços e a rede de contato que os sócios possuem.
- **Atividades-chave:** as principais atividades da empresa que farão com que a proposta de valor seja entregue estão relacionadas com as principais fases do processo de prestação do serviço oferecido por ela. Estas fases são em sequência: a prospecção de novos clientes e projeto, a negociação dos projetos junto aos clientes e a execução do projeto seguido de sua entrega. Cada uma destas fases será detalhada no mapeamento dos processos da empresa apresentado a seguir.
- **Parcerias-chave:** os parceiros terão grande importância no desenvolvimento da Corporação uma vez que representarão fonte de conhecimento da cultura e da economia local. A FIAT coloca-se como o único parceiro definido até o momento, viabilizando o início do processo de internacionalização da empresa. Porém outras empresas poderão auxiliar a Corporação neste processo, como é caso de empresas que ofereçam serviços complementares ao sistema ERP, empresas que ao oferecer o serviço de BPM necessitem de outras empresas para implementar sistemas ERP e também empresas que ofereçam o serviço da Nota Fiscal Eletrônica e necessitem de empresas para implementar este conceito através do sistema ERP.

- **Fontes de rendimento:** as fontes de rendimento, apesar de se originarem nos dois segmentos distintos de clientes, são estruturadas da mesma maneira: a partir de projetos específicos. Como o número de contratos fechados por ano é baixo, e como cada contrato estabelece formas de pagamento diferenciadas, pode-se dizer que estes rendimentos não são contínuos.
- **Estrutura de custos:** o alto grau de customização dos serviços no atendimento das necessidades de cada cliente leva a estrutura de custos da empresa ser orientada à proposta de valor, ou seja, à diferenciação dos serviços prestados, em vez de ser orientada à oferecer redução de preço ao cliente, uma vez que a Corporação oferece serviços diferenciados, possibilitando margens maiores do que em outros setores do mercado. Isso faz com que a estrutura de custos não seja o ponto crítico no desenvolvimento da empresa, porém de qualquer forma, esta estrutura será detalhada posteriormente no Plano Financeiro.

5.3.2. Mapeamento dos processos da empresa

Como passo primordial para a determinação da quantidade de funcionários deste novo empreendimento, serão detalhadas nesta fase do trabalho as principais atividades da empresa que foram estabelecidas no desenvolvimento do modelo Canvas, apresentado anteriormente: prospecção de novos clientes, negociação, execução e entrega. Elas podem ser representadas por meio de um mapa de processos que define os respectivos fluxos.

O desenvolvimento do mapeamento dos processos seguiram as instruções expostas no segundo capítulo deste trabalho. O objetivo do desenvolvimento deste mapa foi o de estabelecer de forma geral os principais processos dentro da empresa que será aberta, possibilitando a análise de pontos críticos e a previsão dos tipos de agentes envolvidos no processo.

Os fluxos foram baseados nas informações dadas pelos sócios e representam a forma como eles querem organizar as atividades da empresa ao menos no início de suas atividades. Os processos foram localizados em cada fase de desenvolvimento na prestação de serviço e o resultado pode ser observado na figura a seguir.

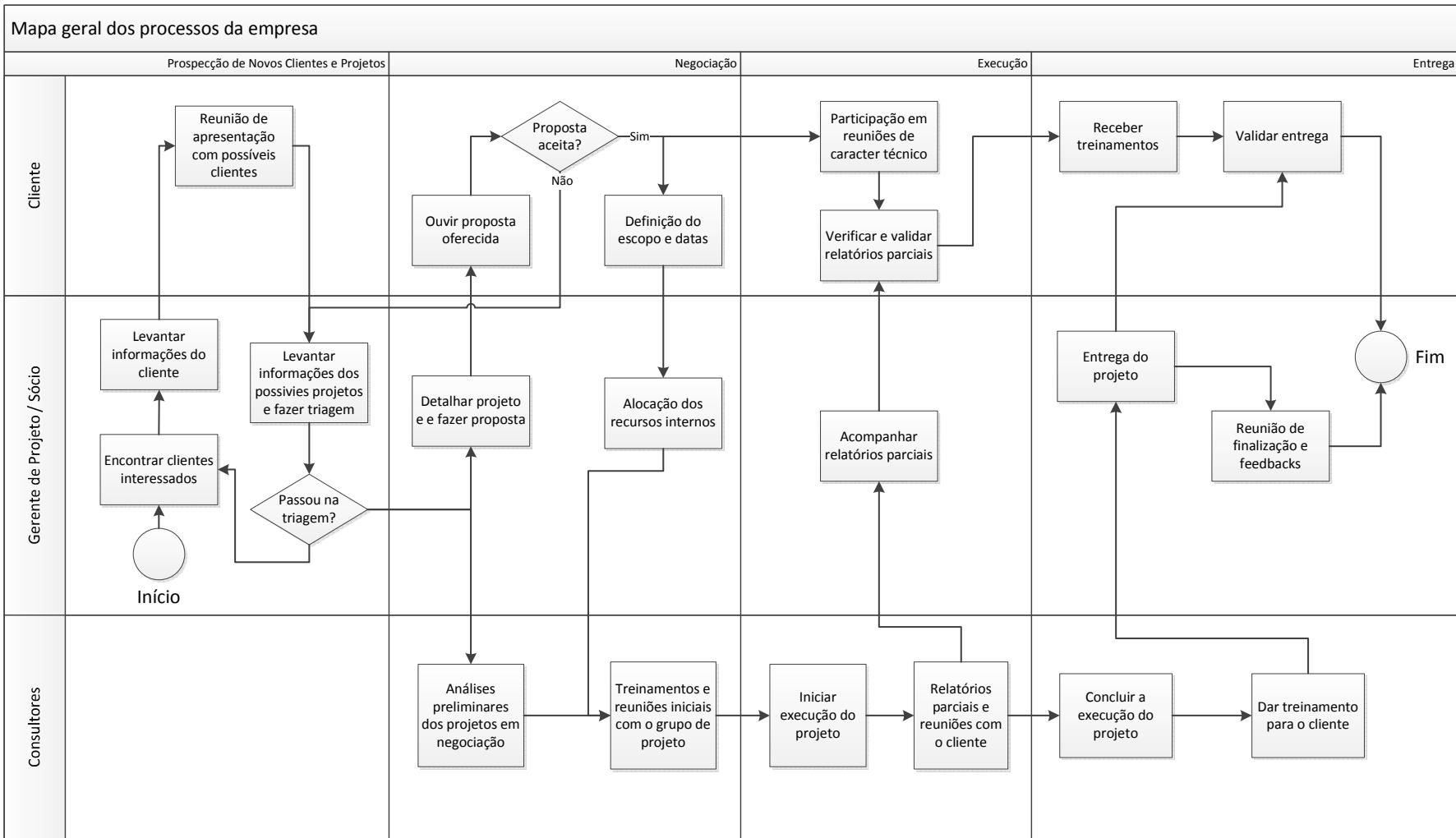


Figura 20 - Mapeamento dos processos relacionados com a prestação de serviço da empresa

Fonte: Elaborada pelo autor

Pode-se observar através do mapa de fluxos que grande parte das atividades executadas é próxima ao cliente, e isto está muito ligado ao tipo de serviço prestado que, como já mencionado, é bastante personalizado. Esta proximidade requer grande habilidade de comunicação do prestador de serviço, uma vez que grande parte dessas atividades consiste em compreender as necessidades e reais problemas dos clientes para que seja possível a criação e a cocriação de um serviço personalizado.

A capacidade de comunicação como sendo um fator crítico de sucesso neste serviço coloca em evidência um ponto crítico no processo de internacionalização da Corporação, uma vez que nenhum dos sócios possui conhecimento da língua portuguesa. Apesar de terem conhecimento básico da língua inglesa, isso não garante que a comunicação seja bem desenvolvida com todos os funcionários dos clientes que também participarão do processo de prestação de serviço.

É claro que a ideia dos sócios é contratar mão de obra local para auxiliar no desenvolvimento dos projetos. Porém, grande parte do conhecimento especializado sobre a indústria automotiva italiana, que de fato é o diferencial da organização, está concentrada nos sócios e eles devem saber comunicar este conhecimento de forma transparente com os participantes do projeto.

Apesar de não ser possível observar a partir do mapa de processos, além da figura do cliente, do consultor e do gerente de projeto, que será representada pelo sócio, existem mais dois papéis que deverão ser executados para que a empresa funcione: o papel de auxiliar administrativo e o papel do administrador legal.

O auxiliar administrativo não acompanhará o desenvolvimento dos projetos, mas desempenhará atividades ligadas a eles como acompanhamento do pagamento dos clientes, gerenciamento das folhas de pagamento dos funcionários, além de auxiliar nas questões legais e contratuais da empresa.

Já o administrador legal da empresa é uma figura necessária para que a empresa possa existir legalmente. Normalmente este papel pode ser executado pelo próprio sócio da empresa ou por outra pessoa de confiança dos sócios, uma vez que esta pessoa que assinará pelas declarações legais da empresa. Um requisito básico para que uma pessoa possa ser administrador legal de uma empresa é que ela seja residente no país.

5.3.3. Profissionais necessários

Determinados o modelo e os principais processos da empresa, foi definido conjuntamente com os sócios a quantidade e a classificação de profissionais que seria necessária para executar as atividades propostas pela empresa. Desta forma, para o primeiro ano de atividade da empresa, se estimou a necessidade dos seguintes profissionais:

Primeiro ano	
Profissional	Quantidade
Gerente de projetos	1
Administrador legal	1
Auxiliar administrativo	1
Consultores	4
<i>Freelancers</i>	2

Tabela 14 - Profissionais necessários no primeiro ano de atividade.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A definição dos profissionais necessários e sua quantidade visa principalmente o desenvolvimento do projeto que já está confirmado com o grupo FIAT. Desta forma, os sócios estimam que para a realização deste projeto, serão necessários quatro consultores empregados pela empresa, dois *freelancers* e um gerente de projeto, que neste caso será o sócio da Corporação que estará presente no Brasil.

Porém, como foi visto anteriormente, para que a empresa funcione, além desses profissionais serão necessários ainda um profissional que represente o administrador legal da empresa e um auxiliar administrativo.

O administrador legal da empresa não poderá ser o sócio estrangeiro uma vez que ele não possui visto de permanência por período indeterminado no país. Visto que o administrador legal da empresa precisa ser uma pessoa de confiança dos sócios, eles já escolheram um residente local que se encarregará desta função.

A partir do segundo ano de atividades, como reflexo da estratégia de crescimento da empresa, estima-se que será necessário contratar, além dos profissionais já existentes, os seguintes profissionais:

Segundo ano	
Profissional	Quantidade
Gerente de projetos	1
Consultores	4
<i>Freelancers</i>	2

Tabela 15 - Profissionais necessários no segundo ano de atividade.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Seguindo a mesma lógica estabelecida para o primeiro projeto realizado pela empresa, estes novos profissionais seriam encarregados de desenvolver outros projetos em paralelo ao projeto da FIAT.

A determinação da quantidade e dos perfis de profissionais envolvidos no empreendimento, assim como a determinação do modelo de negócio a ser seguido pela empresa, representam as principais definições obtidas nesta etapa no trabalho. A quantidade de profissionais, juntamente com os preços a serem praticados pela empresa, estabelecidos anteriormente, serão as bases para o desenvolvimento do plano financeiro que será desenvolvido a seguir.

5.4. Plano financeiro

Como visto na bibliografia deste trabalho, o desenvolvimento do plano financeiro pode ser dividido em três etapas. Na primeira etapa será realizada a modelagem financeira da empresa, isso significa prever e estimar as principais saídas e entradas de caixa da empresa para os próximos anos de atividade. Na segunda etapa serão estabelecidos demonstrativos de resultado baseado nos valores estabelecidos na primeira etapa. E por fim, na última etapa as informações fornecidas pelos demonstrativos da etapa dois serão analisadas para verificar se o projeto é viável financeiramente.

5.4.1. Modelagem financeira e definição de valores

Para que fosse possível identificar todas as fontes de entrada e saída de caixa da empresa nos próximos três anos, estabeleceu-se a seguinte classificação destas possíveis fontes:

- **Investimento inicial:** refere-se aos grandes investimentos iniciais a serem amortizados no plano financeiro. Estes investimentos representam grande saída no fluxo de caixa inicial e estão relacionados com a aquisição de imóveis e equipamentos assim como os custos fiscais iniciais para a abertura da empresa.
- **Administração e outros custos:** referem-se aos principais custos administrativos e de manutenção da empresa que representarão saída de caixa em todos os períodos em que ela exercer atividade. Estes custos representam desde as despesas do escritório e aluguel até custos relacionados com os contadores e procuradores legais para os sócios.
- **Custos de funcionários:** referem-se basicamente aos salários dos profissionais que a empresa pretende contratar para permaneceram na empresa por tempo indeterminado.
- **Custos de *freelancers*:** referem-se aos profissionais independentes que a Corporação pretende contratar como prestadores de serviços terceirizados para realizar tarefas específicas dentro dos projetos. A Corporação também pretende contratar alguns funcionários italianos como *freelancer* no Brasil.
- **Receitas com projetos:** representam as entradas no caixa da empresa. Referem-se basicamente a toda receita da empresa que será proveniente dos projetos que ela realizará no Brasil.

Estabelecidas as principais fontes de entrada e saída de caixa, o próximo passo no desenvolvimento do modelo financeiro foi o detalhamento de cada uma dessas fontes. O investimento inicial foi a primeira fonte de saída de caixa a ser detalhada. O resultado pode ser visto na tabela a seguir.

Investimento Inicial		
Ano	Tipo de Investimento	Valor
2013	Projeto do escritório	-€ 15.000,00
2013	Móveis do escritório	-€ 20.000,00
2013	Reforma do escritório	-€ 10.000,00
2013	Despesas para a abertura	-€ 4.500,00
2013	Consultoria fiscal	-€ 2.000,00
2013	<i>Web Design</i>	-€ 5.000,00
2013	Servidor e equipamentos	-€ 5.000,00
2013, 2014, 2015	Compra de computadores	-€ 10.000,00
Total		-€ 71.500,00

Tabela 16 - Definição e previsões dos investimentos iniciais.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Pode-se observar que os primeiros três itens estão relacionados com o escritório que será montado para a empresa. Eles referem-se à encomenda de um projeto de arquitetura para o escritório, à reforma do escritório segundo o projeto e à compra de móveis. Os valores foram estabelecidos pelos sócios refletindo as intenções pessoais de investimento no negócio e baseado em orçamentos iniciais.

As despesas para abertura, assim como as despesas com consultoria fiscal referem-se aos aspectos legais na abertura da empresa. Os valores foram baseados nas informações passadas pelo órgão italiano *Centro Estero per l'internazionalizzazione* que foi apresentado anteriormente.

Por fim, os gastos com *Web Design* referem-se ao desenvolvimento de um site para a empresa, enquanto os servidores, equipamentos e computadores referem-se aos bens dos quais a empresa necessitará para realizar suas atividades.

A segunda fonte de saída de caixa a ser detalhada foi aquela referente à administração da empresa. Os resultados podem ser vistos a seguir.

Administração e Outros Custos				
Descrição	Ano	Custo Anual	Periodicidade	
Aluguel	2013, 2014, 2015	-€ 30.000,00	Anual	
Utilitários	2013, 2014, 2015	-€ 5.000,00	Anual	
Domínio virtual e e-mail	2013, 2014, 2015	-€ 200,00	Anual	
Contador	2013, 2014, 2015	-€ 18.000,00	Anual	
Procurador	2013, 2014, 2015	-€ 2.500,00	Anual	
Outros custos de gestão	2013, 2014, 2015	-€ 5.000,00	Anual	
Despesas de viagem IT-BR	2013, 2014, 2015	-€ 15.000,00	Anual	
Despesas de recrutamento	2013, 2014	-€ 5.000,00	Anual	
Total		-€ 80.700,00		

Tabela 17 - Definição e previsões dos gastos administrativos e outros.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os primeiros dois itens referem-se a despesas do escritório, como os custos com materiais e com o aluguel. Os valores foram estabelecidos tendo como referência os gastos atuais do escritório na Itália e com os valores médios de alugueis em determinadas áreas da cidade de São Paulo. Da mesma forma, os gastos relacionados ao domínio do *website* e dos *e-mails* da empresa foram baseados nos gastos que eles possuem hoje na empresa.

Os gastos com contadores, procuradores e com a gestão da empresa referem-se à manutenção das atividades de um ponto de vista legal e os valores foram fornecidos pelo *Centro Estero per l'internazionalizzazione*.

Os dois últimos itens referem-se às viagens que os sócios esperam realizar entre Brasil e Itália em cada ano de atividade e as despesas com recrutamento de novos profissionais. As despesas de viagem incluem passagem, estadia e alimentação.

No detalhamento dos custos dos funcionários, foi usada como base a lista de funcionários previstos para a realização das atividades da empresa apresentada anteriormente. Os resultados podem ser vistos a seguir.

Salário dos Profissionais				
Profissional	Salário Médio		Custo Médio Mensal	
	Mensal	para a Empresa		
Consultor	€ 1.875,00	€ 3.375,00		
Gerente de Projetos	€ 4.166,67	€ 7.500,00		
Administrador Legal	€ 500,00	€ 900,00		
Auxiliar Administrativo	€ 833,33	€ 1.500,00		

Tabela 18 - Determinação dos salários dos funcionários.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para determinar os salários médios dos consultores, do gerente de projetos e do auxiliar administrativo, foram consultadas empresas que anunciam empregos relacionados, como: Catho Online e Manager Online. O salário do administrador legal já foi acordado com o indivíduo que realizará este papel.

Pode-se observar que os custos destes profissionais para a empresa não são iguais aos valores dos salários recebidos por eles. Isso se deve a carga tributária e benefícios como o décimo terceiro salário. Segundo a empresa brasileira chamada Campesi Contábil, esta carga tributária e benefícios representam aproximadamente 80% do valor do salário bruto recebido pelo empregado, chegando assim nos valores apresentados na tabela.

Segundo as previsões de contratação estabelecidas anteriormente o estabelecido os custos de cada profissional foi possível estabelecer os seguintes custos com empregados para a empresa:

Custo dos Empregados				
Descrição	Quantidade	Início do trabalho	Custo médio anual para a empresa	Custo médio total
Consultor	4	2013	-€ 40.500,00 -€	162.000,00
Gerente de Projetos	1	2013	-€ 90.000,00 -€	90.000,00
Administrador Legal	1	2013	-€ 10.800,00 -€	10.800,00
Auxiliar Administrativo	1	2013	-€ 18.000,00 -€	18.000,00
Total			-€	280.800,00

Custo dos Empregados				
Descrição	Quantidade	Início do trabalho	Custo médio anual para a empresa	Custo médio total
Consultor	4	2014	-€ 40.500,00 -€	162.000,00
Consultor Sênior/Líder	1	2014	-€ 90.000,00 -€	90.000,00
Total			-€	252.000,00

Tabela 19 - Previsões relativas aos custos dos empregados.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Por outro lado, com relação aos *freelancers* estabeleceu-se uma estratégia diferente, em que os preços de venda desses profissionais seriam iguais ao custo que eles teriam para a empresa. Isto foi adotado como medida de precaução imaginando um cenário pessimista, onde a falta de profissionais no Brasil poderia forçá-los a trazer esses profissionais de Itália ou a contratar serviços terceirizados.

Custo dos Freelancers				
Descrição	Período	Preço Unitário	Dias/Ano	Total
Freelance SAP				
Senior (Vendas e Distribuição)	2013, 2014, 2015	600,00	100,00	-60.000,00
Senior (Financeiro)	2013, 2014, 2015	600,00	100,00	-60.000,00
Total no ano				-120.000,00
Descrição	Período	Preço Unitário	Dias/Ano	Total
Freelance SAP				
Senior (Vendas e Distribuição)	2014, 2015	600,00	200,00	-120.000,00
Senior (Financeiro)	2014, 2015	600,00	200,00	-120.000,00
Total no ano				-240.000,00

Tabela 20 - Previsões relativas aos custos dos freelancers.
Fonte: Elaborada pelo autor.

A quantidade destes profissionais assim como o preço de venda de seus serviços seguem as previsões já apresentadas anteriormente. A única informação nova apresentada nesta tabela refere-se à carga horária exigida por cada profissional que foi estabelecida pelos sócios da empresa.

Terminado o detalhamento de todas as fontes de saída de caixa, o próximo passo foi a determinação das receitas dos projetos. Esta determinação foi realizada em conjunto com os sócios da empresa e foi baseada nos preços definidos anteriormente no plano de marketing e no conhecimento e experiência que cada sócio possuía na realização destes projetos.

Projetos já confirmados					
Descrição	Período	Dias de Trabalho por mês	Preço Unitário	Receita Total por ano	
Gerente de Projetos	2013, 2014, 2015	10	€ 750,00	€ 90.000,00	
Consultor (Produção)	2013, 2014, 2015	20	€ 500,00	€ 110.000,00	
Consultor (Vendas e Distrib.)	2013, 2014, 2015	20	€ 500,00	€ 110.000,00	
Consultor (Gestão de Materiais)	2013, 2014, 2015	20	€ 500,00	€ 110.000,00	
Consultor (Controle)	2013, 2014, 2015	20	€ 500,00	€ 110.000,00	
Consultor Freelance (Vendas e Distrib.)	2013, 2014, 2015	10	€ 600,00	€ 60.000,00	
Consultor Freelance (Financeiro)	2013, 2014, 2015	10	€ 600,00	€ 60.000,00	
Total		1.080			€ 650.000,00

Novos projetos					
Descrição	Período	Dias de Trabalho por mês	Preço Unitário	Receita Total por ano	
Gerente de Projetos	2014, 2015	20	€ 750,00	€ 180.000,00	
Consultor (Produção)	2014, 2015	20	€ 500,00	€ 110.000,00	
Consultor (Vendas e Distrib.)	2014, 2015	20	€ 500,00	€ 110.000,00	
Consultor (Gestão de Materiais)	2014, 2015	20	€ 500,00	€ 110.000,00	
Consultor (Controle)	2014, 2015	20	€ 500,00	€ 110.000,00	
Consultor Freelance (Vendas e Distrib.)	2014, 2015	20	€ 600,00	€ 120.000,00	
Consultor Freelance (Financeiro)	2014, 2015	20	€ 600,00	€ 120.000,00	
Total		1.200			€ 860.000,00

Tabela 21 - Previsões relativas às receitas da empresa.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Desta forma as receitas foram divididas em dois grupos: a receita proveniente do projeto já confirmado e a receita proveniente de novos projetos, ou seja, de projetos não confirmados. Estes novos projetos representam previsões de venda estabelecidas pelos sócios da Corporação e além dos valores apresentados na tabela, os sócios acreditam que a receita destes novos projetos crescerá 50% no terceiro ano de atividade.

Observa-se também que foi detalhado neste caso cada especialização dos consultores, o que não representa diferenças nos valores estabelecidos.

Mais uma vez, a carga horária exigida de cada profissional foi estabelecida pelos sócios da Corporação baseado no conhecimento e experiência que cada sócio possui na realização destes projetos.

Uma vez que foram detalhadas todas as entradas e saídas de caixa para o período de três anos de análise, os valores foram organizados na tabela a seguir seguindo o modelo apresentado na bibliografia deste trabalho.

Fator de crescimento		1,5		
Entradas		2013	2014	2015
Projeto confirmado	€	650.000,00	€ 650.000,00	€ 650.000,00
Novos projetos	€	-	€ 860.000,00	€ 1.290.000,00
Saídas		2013	2014	2015
Investimentos				
Projeto do escritório	-€	15.000,00	€	- € -
Móveis do escritório	-€	20.000,00	€	- € -
Reforma do escritório	-€	10.000,00	€	- € -
Despesas para a abertura	-€	4.500,00	€	- € -
Consultoria fiscal	-€	2.000,00	€	- € -
<i>Web Design</i>	-€	5.000,00	€	- € -
Servidor e equipamentos	-€	5.000,00	€	- € -
Compra de computadores	-€	10.000,00	-€ 10.000,00	-€ 10.000,00
Administração e Outros Custos				
Aluguel	-€	30.000,00	-€ 30.000,00	-€ 30.000,00
Utilitários	-€	5.000,00	-€ 5.000,00	-€ 5.000,00
Domínio virtual e e-mail	-€	200,00	-€ 200,00	-€ 200,00
Contador	-€	18.000,00	-€ 18.000,00	-€ 18.000,00
Procurador	-€	2.500,00	-€ 2.500,00	-€ 2.500,00
Outros custos de gestão	-€	5.000,00	-€ 5.000,00	-€ 5.000,00
Despesas de viagem IT-BR	-€	15.000,00	-€ 15.000,00	-€ 15.000,00
Despesas de recrutamento	-€	5.000,00	-€ 5.000,00	-€ 5.000,00
Custo dos Empregados				
Consultor	-€	162.000,00	-€ 324.000,00	-€ 405.000,00
Gerente de Projetos	-€	90.000,00	-€ 180.000,00	-€ 225.000,00
Administrador Legal	-€	10.800,00	-€ 10.800,00	-€ 10.800,00
Auxiliar Administrativo	-€	18.000,00	-€ 18.000,00	-€ 18.000,00
Custo dos Freelancers				
Freelancers seniors	-€	120.000,00	-€ 360.000,00	-€ 480.000,00
Diferença total	€	97.000,00	€ 526.500,00	€ 710.500,00
Saldo do fim do período	€	97.000,00	€ 623.500,00	€ 1.334.000,00

Tabela 22 - Previsões relativas ao fluxo de caixa da empresa.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Vale observar que o fator de crescimento representa a previsão de crescimento de 50% no terceiro ano realizada pelos sócios onde apenas as entradas e receitas relacionadas com a realização de novos projetos foram afetadas. Desta forma, pode-se observar que os valores dos itens consultor, gerente de projetos e *freelancers* que eram destinados a estes novos projetos foram aumentados proporcionalmente ao fator de crescimento.

Pode-se observar também que o saldo do fluxo de caixa da empresa apresenta-se positivo nos três anos analisados, até mesmo no primeiro ano onde os investimentos iniciais representam grande saída de caixa. Porém deve-se considerar o fato de que estes investimentos iniciais provavelmente acontecerão no início do ano enquanto as entradas no caixa poderão ser distribuídas por todo o período o que significaria saldos negativos no decorrer do ano.

Apesar disso, de modo geral o fluxo de caixa apresenta um cenário positivo para a empresa uma vez que muitas *startups* demoram alguns anos para que o saldo do fluxo de caixa fique positivo.

5.4.2. Demonstrativos financeiros

Identificados todos os valores relacionados com o fluxo de caixa da empresa, estabeleceu-se em seguida o demonstrativo dos exercícios dos períodos analisados baseado nas instruções apresentados na bibliografia do trabalho.

Para construir este demonstrativo, inicialmente realizaram-se os cálculos dos itens contábeis que este demonstrativo utiliza. Estes cálculos podem ser vistos na tabela a seguir:

Cálculo dos itens contábeis						
	2013		2014		2015	
Receita Operacional Bruta	€ 650.000,00		€ 1.510.000,00		€ 1.940.000,00	
Receita de vendas	€ 650.000,00		€ 650.000,00		€ 650.000,00	
	€ -		€ 860.000,00		€ 1.290.000,00	
(-) Despesas Operacionais	-€ 495.800,00		-€ 989.800,00		-€ 1.237.800,00	
Depreciação Investimentos	-€ 14.300,00		-€ 16.300,00		-€ 18.300,00	
Administração e outros custos	-€ 80.700,00		-€ 80.700,00		-€ 80.700,00	
Custo dos empregados	-€ 280.800,00		-€ 532.800,00		-€ 658.800,00	
Custo dos <i>Freelancers</i>	-€ 120.000,00		-€ 360.000,00		-€ 480.000,00	
(-) Despesas Financeiras	-€ 3.000,00		-€ 3.000,00		-€ 3.000,00	
Custos de Empréstimos	-€ 3.000,00		-€ 3.000,00		-€ 3.000,00	

Tabela 23 - Cálculo dos itens contábeis.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Estes valores foram obtidos a partir do fluxo de caixa construído anteriormente, com exceção dos custos de empréstimos. Estes custos de empréstimos foram estabelecidos pelos sócios da Corporação e referem-se a um empréstimo que visa possibilitar os investimentos iniciais previstos pelo plano.

Pode-se observar também que os investimentos entraram no demonstrativo em forma de depreciação. Estes custos de depreciação entraram nas despesas operacionais da empresa uma vez que estes investimentos visam a sustentação das operações da empresa. O cálculo da depreciação foi baseado num horizonte de vida dos investimentos de cinco anos, como evidenciado a seguir.

Cálculo da Depreciação			
	2013	2014	2015
Total de Investimentos	-€ 71.500,00	-€ 10.000,00	-€ 10.000,00
Depreciação	-€ 14.300,00	-€ 16.300,00	-€ 18.300,00

Tabela 24 - Cálculo da depreciação dos investimentos iniciais.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Desta forma, pôde-se construir o demonstrativo de resultado do exercício para cada período analisado como apresentado na tabela a seguir.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)					
	2013	2014	2015		
Receita Operacional Bruta	€ 650.000,00	€ 1.510.000,00	€ 1.940.000,00		
(-) Despesas de Venda	€ -	€ -	€ -		
= Receita Operacional Líquida	€ 650.000,00	€ 1.510.000,00	€ 1.940.000,00		
(-) Custo dos Produtos	€ -	€ -	€ -		
= LUCRO BRUTO	€ 650.000,00	€ 1.510.000,00	€ 1.940.000,00		
(-) Despesas Operacionais	-€ 495.800,00	-€ 989.800,00	-€ 1.237.800,00		
= EBITDA	€ 154.200,00	€ 520.200,00	€ 702.200,00		
(+) Receitas Financeiras	€ -	€ -	€ -		
(-) Despesas Financeiras	-€ 3.000,00	-€ 3.000,00	-€ 3.000,00		
(+) Equivalente Patrimonial	€ -	€ -	€ -		
= EBIT	€ 151.200,00	€ 517.200,00	€ 699.200,00		
(+) Resultados Não Operacionais	€ -	€ -	€ -		
= LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	€ 151.200,00	€ 517.200,00	€ 699.200,00		
(-) Impostos sobre Lucro	-€ 110.500,00	-€ 256.700,00	-€ 329.800,00		
= LUCRO LÍQUIDO	€ 40.700,00	€ 260.500,00	€ 369.400,00		

Tabela 25 – Demonstrações do resultado dos exercícios previstos.
Fonte: Adaptado de Motta (2009).

Apesar de não utilizar de forma detalhada e aprofundada os métodos contábeis para o desenvolvimento deste demonstrativo, pode-se dizer que seguindo apenas o modelo proposto por Motta (2009) já é possível observar um lucro líquido positivo para todos os três anos analisados.

É importante ressaltar também que neste modelo foi utilizado o método de lucro presumido para estimar os impostos sobre o lucro da empresa. Este método é uma forma simplificada para determinação da base de cálculo do imposto de renda (IR) e da contribuição social (CSLL) das pessoas jurídicas.

As empresas que podem optar por este sistema deve ter receita bruta total igual ou inferior a R\$ 48.000.000,00 e realizar determinadas atividades. As atividades relacionadas aos serviços de TI estão incluídas neste sistema e o total de impostos para essas empresas é geralmente entre 14% a 17% das receitas. Com isso, foi utilizada para o cálculo dos impostos a taxa de 17% sobre as receitas totais do período.

5.4.3. Análise financeira

Após a construção dos demonstrativos financeiros da empresa já se pôde observar que a abertura da empresa no Brasil é viável provando ser lucrativa neste os primeiros anos de atividade. Porém esta análise realizada até o momento apresentou os resultados do ponto de vista da empresa como um todo, e não do ponto de vista particular dos sócios.

Para isso, realizaram-se os seguintes cálculos apresentados na tabela abaixo:

Cálculo TIR e Payback		
Investimento Inicial	-€	71.500,00
Resultado 2013	€	40.700,00
Resultado 2014	€	260.500,00
Resultado 2015	€	369.400,00
TIR		166%
Payback		1 ano e 2 meses

Tabela 26 - Cálculo do TIR e Payback do investimento.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Pode-se observar que os investimentos iniciais referem-se aos mesmos apresentados anteriormente no fluxo de caixa da empresa. Eles representam o valor que os sócios teriam

que injetar na empresa para fazer como que ela funcionasse. Por outro lado os resultados de cada ano representam os valores que retornam para a mão dos sócios em forma de lucro. Desta forma, vendo o investimento como entradas e saídas de caixa pertencentes aos sócios participantes, pode-se observar que o investimento possui um retorno atraente de 166% em apenas três anos. Além disso, se as previsões estiverem corretas, o valor que saiu das mãos dos sócios no inicio do investimento retornaria dentro de um ano e dois meses.

Pode-se concluir que as previsões até aqui traçadas fazem com que o plano de negócio atenda aos requisitos impostos anteriormente pelos sócios no que se refere à necessidade de rápido retorno do investimento uma vez que eles não dispõem de muitos recursos para munir a empresa em períodos de resultado negativos.

Porém, mesmo assim é importante ressaltar que os resultados financeiros demonstrados neste trabalho podem sofrer modificações à medida que os valores envolvidos no seu desenvolvimento se afastarem das previsões utilizadas.

6. Conclusões

Depois de desenvolver todas as atividades e análises propostas no terceiro capítulo deste trabalho, pode-se concluir que os objetivos inicialmente traçados foram atingidos, uma vez que:

- i. O ambiente econômico brasileiro foi exposto e analisado fornecendo informações as quais os sócios não possuíam, possibilitando que eles participassem ativamente nas decisões propostas por este trabalho.
- ii. A partir das informações levantadas e de métodos expostos no início do trabalho, foi possível definir qual será o posicionamento estratégico desta nova empresa no Brasil.
- iii. De forma abrangente, foi desenvolvido um plano de negócio para esta nova empresa, onde foram apontadas as principais decisões relativas às áreas de marketing, operacional, estratégica e financeira da empresa.

Além disso, apesar de não estar incluso nos objetivos iniciais do trabalho, o plano de negócio mostrou que este projeto de internacionalização da Corporação é um projeto viável financeiramente. Os sócios aceitaram e apoiam todas as decisões propostas e darão continuidade no processo de internacionalização da empresa com previsão de início das atividades para início de 2013.

É importante observar que além de fornecer o plano de negócio, muitas informações referentes ao ambiente brasileiro foram fornecidas para os sócios da empresa durante o programa de estágio. Durante a convivência com eles muitas questões culturais foram abordadas e a lista de empresas gerada na pesquisa dos concorrentes está tendo grande papel na busca de parceiros brasileiros.

Porém, ainda existem alguns pontos críticos observados durante o desenvolvimento do trabalho que devem ser levados em consideração neste projeto de internacionalização:

1. Por mais que os sócios tenham adquirido alguns conhecimentos culturais e econômicos do Brasil, eles ainda não dominam a língua do país e não conhecem muitos dos processos logísticos, legais, burocráticos e comportamentais do ambiente brasileiro. E como foi apontada nos capítulos anteriores, a grande intensidade do contato dos sócios da empresa com os clientes e a grande customização dos serviços

prestados faz com que estes conhecimentos sejam de grande importância no processo de prestação de serviço, representando um ponto crítico no desenvolvimento da empresa.

2. Esta desvantagem no conhecimento do ambiente deve ser suprida de forma rápida, e a melhor forma para que isso aconteça é através de parceiros, como já visto durante o desenvolvimento do projeto. Porém a Corporação ainda não encontrou parceiros que os ajudassem nos aspectos operacionais de sua empresa, o que torna esta um ponto crítico que deve receber atenção redobrada se os sócios seguirem o plano de entrar no Brasil no início de 2013.
3. Outro ponto crítico relacionado ao projeto é justamente fazer com que os sócios da empresa de fato sigam as instruções traçadas neste trabalho e desenvolvam métodos para que as metas e orientações aqui definidas sejam de fato respeitadas e desenvolvidas na prática.

7. Bibliografia

AMAL M.; FREITAG FILHO A. R. Internationalization of small - and medium - sized enterprises: a multi case study. **European Business Review**, v. 22, n. 6, p. 608 – 623, 2010.

ANDERSSON, S. Internationalization in different industrial contexts. **Journal of Business Venturing**, Nova York, v. 19, p. 851–875, 2004.

ANFAVEA, **Anuário da Indústria automobilística brasileira**, São Paulo, 2011.

ANFAVEA. **Guia Automotivo Brasileiro**: Guia do setor da indústria automobilística brasileria, São Paulo, 2010.

ASSOCIAÇÃO DOS USUÁRIOS SAP DO BRASIL. **Asug Website**. S Disponível em: <<http://www.asug.com.br>>. Acesso em: 18 abr. 2012

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Brasscom Website**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br>> Acesso em: 18 abr. 2012

BPMN/OMG. **Business Process Model and Notation** (BPMN), 2011. Número do documento OMG: formal/2011-01-03. Documento disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>>.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, H.L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes, São Paulo: Atlas, 2002.

FENABRAVE. **O desempenho da distribuição automotiva no Brasil**, São Paulo, 2011.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARTNER, Report: **Market Snapshot: ERP Software, Worldwide**, 24 de abril de 2012.

GARTNER, Report: **Predicts 2012: Emerging Markets are Changing the World of IT**, 29 de novembro de 2011.

GARTNER, Report: **Analysis of Brazil as an Offshore Services Location**, 11 de novembro de 2011.

GARTNER, Report: **SWOT: Totvs, Enterprise Application Software, Worldwide**, 12 de janeiro de 2011.

GUARNIERIA P.; HATAKEYAMAB K.. Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira. **Produção**, v. 20, n. 2, p. 186–199, abr./jun. 2010.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **23ª Pesquisa Anual do Uso de TI**. São Paulo: GVCIA FGV-EAESP, 2012.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **22ª Pesquisa Anual do Uso de TI**. São Paulo: GVCIA FGV-EAESP, 2011.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **21ª Pesquisa Anual do Uso de TI**. São Paulo: GVCIA FGV-EAESP, 2010.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **20ª Pesquisa Anual do Uso de TI**. São Paulo: GVCIA FGV-EAESP, 2009.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **19ª Pesquisa Anual do Uso de TI**. São Paulo: GVCIA FGV-EAESP, 2008.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **18ª Pesquisa Anual do Uso de TI.** São Paulo: GVCIA FGV-EAESP, 2007.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **17ª Pesquisa Anual do Uso de TI.** São Paulo: GVCIA FGV-EAESP, 2006.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **16ª Pesquisa Anual do Uso de TI.** São Paulo: GVCIA FGV-EAESP, 2005.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**, São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**, 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**, 12. ed. São Paulo: Pearson Prencitice Hall, 2007.

KPMG. **Investimento no Brasil**, 11. ed. São Paulo: Escrituras Editora, 2011.

MANOHARAN, P. K. **Education And Personality Development**. New Delhi: APH Publishing Corporation, 2008.

MARCOTTE C.; NIOSI J. Small and Medium-sized Enterprises Involved in Technology Transfer to China: What do their Partners Learn? **International Small Business Journal**, v 23: p.27–47, 2005.

MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA R. R.et al. **Engenharia econômica e finanças**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, D.; CALVO, S. **Computerworld**, 2 de abril de 2012 Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/tecnologia/2012/03/26/erp-de-volta-ao-topo-das-prioridades/>> Acesso em 4 abr. 2012.

ORACLE WEBSITE. Disponível em: <http://www.totvs.com/> Acesso em: 23 mai.2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, mar./apr. 1979.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**, jan. 2008.

PORTER, M. E. What is Strategy. **Harvard Business Review**, nov./dec. 1996.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge** (PMBOK guide), 4. ed. . Newton Square: Project Management Institute, 2008.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

RUOKONEN M.; SAARENKETO S. The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies. **European Business Review**, vol. 21, iss. 1 pp. 17 – 41, 2009.

SAP FORUM WEBSITE. Disponível em:

<<http://www.sap.com/brazil/about/eventos/sapforum2012/>> Acesso em: 18 abr.2012.

SAP PARTNERS WEBSITE. Disponível em: <http://smepartnerfinder.sap.com/br/> Acesso em: 18 abr.2012.

SAP WEBSITE Disponível em: <http://www.sap.com/> Acesso em: 23 mai.2012.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Organizational Vision, Values and Mission – Building the Organization of Tomorrow**, United States of America: Crisp Publications, 1993.

SPED WEBSITE. Disponível em: <http://www1.receita.fazenda.gov.br> Acesso em: 5 jun.2012.

TOTVS WEBSITE. Disponível em:< <http://www.oracle.com/> >Acesso em: 23 mai.2012.

Apêndice A: Classificação estabelecida para os serviços oferecidos pelas empresas

Serviços / Soluções	Símbolo
Automated Identification and Data Capture	AIDC
Business Intelligence	BI
Business Process Management	BPM
Customer Relationship Management	CRM
Enterprise Resource Planning	ERP
Enterprise Resource Planning Specialization	ERP (*)
ERP + BI + CRM	ERP +++
Education and Training in Information Technology	ETIT
Fiscal & Governance Intelligence	FI
Forest Management	FM
Foreign Trade	FT
Information Technology Services (Wide Solutions)	ITS
Professional Services (Audits)	PS
Research & Development TI	R&D
Service Connection and Integration	SCI
Service Desk e IT Outsourcing	SD
Telecommunications Services	TS

Apêndice B: Levantamento de dados

Empresa	Serviços	Plataforma	Headquarter	SAP Forum 2012	BRASSCOM	SAP Partner	ASUG Partner	Website
5Acts	BI	SAP	Brasil - DF		Yes			http://www.5acts.com.br/
A&S Consultoria	ERP (HCM)	SAP	Brasil - MG			Yes		http://www.aesconsultoria.com.br/
Abc Technology	ERP	SAP	Brasil - SP		Yes			http://www.abctechnology.com.br
Accenture	ERP +++	SAP	Dublin	Yes	Yes			http://www.accenture.com
AcesStage	SCI		Brasil - SP					http://www.accesstage.com.br
Advisor	ERP	SAP	Brasil - SP	Yes	Yes			http://www.addvisorconsulting.com.br/
Agile	ERP +++	SAP	Brasil - SP	Yes	Yes			http://www.agilesolutions.com/
Algar	ITS		Brasil - MG	Yes				http://www.algar.com.br
Alliance (Mastersaf)	FI		Brasil - SP	Yes		Yes		http://www.allianceconsultoria.com.br/
Apice	ERP +++	SAP	Brasil - SP	Yes		Yes		http://www.apiceconsultoria.inf.br/
ASYST	SD		Brasil - SP	Yes				http://www.asystinternational.com/servicos.asp
Ativ	FI		Brasil - SP			Yes		http://www.atvi.com.br/solucoes.php
Atos	ERP +++	SAP	Bezons, France	Yes	Yes	Yes		http://br.atos.net/pt-br/
Automidia	SD		Brasil - SP			Yes		http://www.automidia.com.br/index.asp
Avelor	ERP +++	SAP	Brasil - SP		Yes	Yes		http://www.avelor.com.br/
Average	SCI		Brasil - SP			Yes		http://www.average.com.br/?p=home
Axia Value Chain	ERP	SAP	Brasil - SP		Yes			http://www.axiavaluechain.com/
BearingPoint	ITS		Amsterdam, Netherlands		Yes			http://www.bearingpoint.com/en-other/
BizTalking	SD		Brasil - SP		Yes			http://www.biztalking.com.br/
Blend IT	ERP	SAP	Brasil - SP			Yes		http://www.blendit.com.br/
BRQ	ITS		Brasil - SP	Yes				http://www.brq.com/Sobre/Home.aspx
BSI Tecnologia	ITS		Brasil - SP	Yes				http://www.bsitenologia.com.br/home.html
BT	TS		London, United Kingdom	Yes				http://www.globalservices.bt.com/
C.E.S.A.R	R&D		Brasil - SP	Yes				http://www.cesar.org.br/
CA Technologies	ITS		New York	Yes				http://www.ca.com/br/default.aspx
Cast	BI	Own	Brasil - SP	Yes				http://www.cast.com.br/
Ci&T	ITS (BI)	SAP	Brasil - SP	Yes	Yes	Yes	Yes	http://www.ciandt.com/br-pt/
Cienci Soluções Inteligentes	SCI	SAP	Brasil - SP		Yes			http://www.cienci.com.br/portal/
Cisco	ITS		San Jose, California, U.S.	Yes	Yes			http://www.cisco.com/web/BR/index.html
Complex	ERP +++	SAP	Brasil - SP	Yes		Yes	Yes	http://www.complex.inf.br/
Constat	ITS		Brasil - SP			Yes		http://www.constat.com.br/site/home_constat/
Construsoftware	ERP	SAP	Brasil - SP	Yes		Yes		http://www.construsoftware.com.br/sitenovo/
CPM Braxis (Capgemini)	ERP +++	SAP	Brasil - SP	Yes	Yes	Yes	Yes	http://www.cpmbraixis.com/
Crossgate	SCI		Inglaterra					http://www.crossgate.com/

Crystalis (Seidor)	ERP +++	SAP	-				http://www.crystalisconsulting.com.brasil/
CSC	ERP +++	SAP	United States	Yes	Yes	Yes	http://www.csc.com.br
CSCorp	ERP	SAP	-		Yes		http://www.cscorp.com.br/
CTI	R&D		Brasil - SP		Yes		http://www.cti.gov.br/
Deloitte	PS		United States	Yes	Yes	Yes	http://www.deloitte.com.br/
Dimension Data	ITS		Johannesburg		Yes		http://www.dimensiondata.com/
DMA IT	ERP + BI	SAP	Brasil - SP			Yes	http://www.dait.com.br/
Dynpro (Engineering)	ERP	SAP	Brasil - MG			Yes	http://www.dynpro.com.br/
Easy	BI	SAP	Brasil - SP			Yes	http://www.easybr.com/site/sobre_easy.asp
EBS Solutions	ERP	SAP	Brasil - SP	Yes	Yes		http://www.ebsolutions.com.br/
Elucid (Sonda)	ERP +++	SAP	Brasil - SP			Yes	http://www.elucid.com.br
EMC	ERP +++	SAP	USA		Yes		http://brazil.emc.com/index.htm
Engineering	ERP +++	SAP	Italia	Yes			http://www.eng.it/web/eng_pt/home
Essence	ERP	SAP	Brasil - SP	Yes		Yes	http://www.essencebr.com/essencebr/
Everis	ERP +++	SAP	Espanha			Yes	http://www.everis.com.br/
Exakta	ERP (HCM)	SAP	Brasil - SP			Yes	http://www.exakta.com.br/
FH Consulting	ERP +++	SAP	Brasil - PR	Yes	Yes	Yes	http://www.fh.com.br/pt-br/Paginas/Inicio.aspx
Finity	ERP +++	SAP	Brasil - SP	Yes	Yes	Yes	http://www.finitycons.com/
First Decision	ERP + BI	SAP	Brasil - SP			Yes	http://www.firstdecision.com.br/site/index.php
Firstteam	ERP	SAP	Brasil - SP	Yes		Yes	http://www.firstteam.com.br/
ForDecision	BI	SAP	Brasil - SP			Yes	http://www.fordecision.com.br/
Formers	ERP + BI	SAP	Brasil - SP			Yes	http://www.formers.com.br/
G&P ITO & BPO Company	SD		Brasil - SP		Yes		http://www.gpnet.com.br/
GFT	ITS		Germany		Yes		http://www.gft.com/index.html
Grupo Assa	ERP	SAP + Oracle	Argentina	Yes		Yes	http://www.grupoassa.com/Portugues/index.php
Grupo Binário	SCI + TS		Brasil - SP			Yes	http://www.binarionet.com.br/
Grupo Meta	ERP	SAP	Brasil - SP	Yes		Yes	http://www.meta.com.br/
Grupo Processor	ERP +++	Own	Brasil - RS			Yes	http://www.processor.com.br/institucional.aspx
GXS (Interchange)	SCI		EUA				http://www.gxs.com/
HP	ITS		Palo Alto, California, U.S.	Yes	Yes	Yes	http://www8.hp.com/br/pt/home.html
HRDevelopers	ERP (HCM)	SAP	Brasil - SP			Yes	http://www.hrdevelopers.com.br/
Hughes	TS		-		Yes		http://www.hughes.com.br/Pages/default.aspx
IBM	ITS		Armonk, New York, U.S.	Yes	Yes	Yes	http://www.ibm.com/br/pt/
IDS Scheer (Software AG)	BPM		Germany			Yes	http://www.ids-scheer.com/index.html
Indra Politec	ERP +++	SAP	Madrid	Yes		Yes	http://www.indracompany.com/
Infinity	ERP	SAP	Brasil - SP			Yes	http://www.infinityit.com.br/
INFLOR	FM		Brasil - ES	Yes		Yes	http://www.inflor.com.br/servicos_sap.asp
Infor	ERP	Own	New York, NY				http://www.infor.com/
Intermec (Parceira Sigga)	AIDC		-			Yes	http://www.intermec.com.br/
Invoiceware	SCI		Brasil - SP				http://www.invoiceware.com/
IT2B	TS + ITS		Brasil - SP			Yes	http://www.it2b.com.br/
ITeam	ERP +++	SAP	Brasil - SP	Yes		Yes	http://www.iteam.inf.br/

ITS Group	ERP +++	SAP	Brasil - RS		Yes	Yes	http://www.itsgroup.com.br/
KF Business Consulting	ERP	SAP	Brasil - SP		Yes	Yes	http://www.kfbc.com.br/
LCA Informática	BI	SAP	Brasil - SP		Yes		http://www.lca.inf.br/
Letnis	ERP	SAP	Brasil - SP	Yes	Yes	Yes	http://www.letnis.com.br/
Lex Consult	FI		Brasil	Yes		Yes	http://www.lexconsult.com.br/
Logica	ERP +++	SAP + Oracle	United Kingdom	Yes		Yes	http://www.logica.com.br/
LOGUP Consultoria	ERP	SAP	Brasil - SP		Yes		http://www.logup.com.br/
LPJ IT Consulting - Korun	EITI		Brasil - MG		Yes		http://www.lpjbrasil.com.br/
Mastersaf (Thomson Reuters)	FI		Brasil	Yes		Yes	http://www.mastersaf.com.br/
Megawork	ERP + BI		Brasil			Yes	http://www.megawork.com.br
MGS Consulting	ERP +++	SAP	Brasil - SP		Yes		http://www.mgsconsulting.com.br/index.php
Neoris	ERP +++	SAP	Miami, FL	Yes		Yes	http://www.neoris.com.pt
Net Partners International	ERP	SAP	-		Yes	Yes	http://www.netpartners-international.com
NetSuite	ERP	Own	Silicon Valley				http://www.netsuite.com
Newcom			-		Yes		http://www.newcombrasil.com.br
Nexxera	SCI		-			Yes	http://www.nexxera.com
NorthgateArinso	ERP (HCM)	SAP	EUA		Yes	Yes	http://www.northgatearinso.com.br/
NTT Data	ITS		Japan		Yes		http://emea.nttdata.com/it/home/95/index.html
OPENYSIS	PS		Brasil - SP		Yes	Yes	http://www.opensis.com.br/
Original Technology	ERP (FI)	SAP	Brasil - MG		Yes		http://www.originaltechnology.com.br/
Pelissari Gestão e Tecnologia	ERP +++	SAP	Brasil - PR	Yes	Yes	Yes	http://www.pelissari.com.br/
Phoron	ERP + BI	SAP	Vienna			Yes	http://www.phoron.com/pt/empresa.html
Pontual	ERP	SAP	Brasil - MG			Yes	http://pontualca.srv.br/index.php
Procedere			-		Yes		http://www.procedere.com.br/
PwC	PS		London, United Kingdom	Yes			http://www.pwc.com.br/pt/
QAD	ERP	Own	Santa Barbara, California				http://www.qad.com/erp
Quendian	ERP	SAP	Brasil - SP		Yes		http://www.quendian.com.br/
Ratio MC	ERP	SAP	Brasil		Yes		http://www.ratio.net.br/
RCI	BI	IBM	Brasil - SP		Yes		http://www.rci.com.br/
Resource IT Solutions	ERP +++	SAP + Oracle	Brasil	Yes	Yes	Yes	http://www.resource.com.br
Sage XRT	ERP	Own	United Kingdom	Yes			http://www.sagexrtbrasil.com.br/
Salesforce	CRM	Own	San Francisco, U. S.				http://www.salesforce.com/
Seidor	ERP +++	SAP	Barcelona - Spain				http://www.seidor.es
Senior	ERP	Own	Brasil - SC				http://www.senior.com.br/
Sigga	ERP (EAM)	SAP + Oracle	Brasil - MG	Yes		Yes	http://www.sigga.com.br/?l=1
Sispro	ERP (FI)	Own	Brasil - SP			Yes	http://www.sispro.com.br
Sofhar Gestão e Tecnologia	ERP	SAP	Brasil - PR		Yes		http://www.sofhar.com.br/Paginas/Home.aspx
Softtek	ERP +++	SAP	Monterrey, Mexico	Yes		Yes	http://www.softtek.com/brasil
Software AG	ERP +++	SAP	Darmstadt, Germany		Yes		http://www.softwareag.com.br/
Softway	FT		Brasil - SP	Yes		Yes	http://www.softcomex.com.br/index_english.html
Soluzione	ERP +++	SAP	Brasil - RS			Yes	http://www.soluzione.com.br/empresa/
Sonda IT	ERP +++	SAP	Chile	Yes		Yes	http://www.sondait.com.br/

SPL Fiscal	FI		Brasil - SP				http://www.splfiscal.com.br/
Spread	TS	-		Yes			http://www.spread.com.br/
Spro	ERP	SAP	Brasil - PR		Yes		http://www.spro.com.br/
SQLTech	BI	SAP and Own	Brasil - SP		Yes		http://www.sqltech.com.br/
SSI Consultoria	ERP	SAP	Brasil - SP		Yes		http://www.ssiconsultoria.com.br/
StarSoft	ERP	Own	Brasil - SP				http://www.starsoft.com.br/
Stefanini	ERP +++	SAP	Brasil - SP	Yes	Yes	Yes	http://www.stefanini.com/BR/home.html
SumIT	ERP + BI	SAP	Brasil - SP	Yes		Yes	http://www.sum.inf.br/
Synapsis	ERP +++	SAP	Chile			Yes	http://www.synapsis-it.com/
Synchro	FI		Brasil - SP	Yes		Yes	http://www.synchro.com.br/site/
SysMap Solutions	ERP		Brasil - SP		Yes		http://www.sysmap.com.br/
Sysprice	ERP + BI	SAP + IBM	Brasil - SP			Yes	http://www.sysprice.com.br/
Systemplan	BI + CRM	SAP + Microsoft	Brasil - SP	Yes		Yes	http://www.systemplan.com.br/index.htm
TATA Consultancy Services	ITS		Mumbai, India		Yes	Yes	http://www.tcs.com/
Techedge	ERP +++	SAP + Oracle	Italy				http://www.techedgegroup.com
Techmaster	ERP (Bar Code)	SAP	Brasil - SP			Yes	http://www.tecmaster.inf.br/index.asp
Telvent (Schneider)	ITS		Espanha	Yes			http://www.telvent.com/en/
TIVIT	ERP +++	SAP	Brasil - SP		Yes		http://www.tivit.com.br/
Tixy Consulting	ERP +++	SAP	Brasil - SP			Yes	http://www.tixy.com.br/
TODO	CRM		Brasil - SP		Yes		http://www.todo.com.br/
Totvs	ERP +++	Own	Brasil - SP		Yes		http://www.totvs.com/
Tridmen	BI	SAP	Brasil - SC		Yes	Yes	http://www.tridmen.com.br/site/pt_br/?
Trustsis Consultoria (Finity)	PS	SAP	-			Yes	http://www.trustsis.com/pt/quem-somos
TSA	ERP	SAP	Brasil - MG		Yes		http://www.tsamg.com.br/
T-Systems	ERP +++	SAP	Alemanha	Yes		Yes	http://www.t-systems.com.br/
Twice Software	BI + SCM	SAP + INFOR	Brasil - SP		Yes		http://www.twice.com.br/
Ultracon (Politec)	ERP +++	SAP	-		Yes		http://www.ultracon.com.br/
Unisys	ITS		United States	Yes			http://www.unisys.com/
Veratis	ERP +++	SAP +	Brasil - SP		Yes	Yes	http://www.veratis.com/br/
Verus Brasil	ERP (HR)	SAP	Brasil - SP		Yes	Yes	http://www.verusbrasil.com.br/
Vetta Group	ERP	SAP + Microsoft	Brasil - MG		Yes		http://www.vetta.com.br/
Walar	ERP +++	SAP + Oracle	Brasil - SP	Yes		Yes	http://www.walar.com.br/

Apêndice C: Levantamento de dados sobre prestadores de serviços relacionados com o ERP da SAP

Empresa	Escritórios no Brasil	Cidades no estado de São Paulo	Fundada	Nº de países presente	Nº de escritórios (worldwide)	Nº de escritórios (Brasil)
TIVIT	SP(12x) - RJ(3x) - SC(2x) - RS - PR(2x)	São Paulo (7x); Mogi das Cruzes; São Jose dos Campos; Barueri, Alphaville ; Jundiaí; Santos	1998	3	22	20
Stefanini	SP (9x) - SE - MG - DF - PR - CE - RS - PE - RJ (2x) - BA	Barueri, Alphaville (2x); Hortolandia; Jaguariuna; São Paulo (5x)	1987	25	52	19
Indra Politec	SP(7x) - MG(2x) - DF - PR - CE - GO - RJ(3x) - BA	Barueri, Alphaville (2x); Campinas (2x); São Paulo (3x)	1993	45	-	17
Sonda IT	RS - PR - SC - SP(5x) - RJ(4x) - MG - DF	Santana de Parnaíba; São Paulo; Hortolandia; Indaiatuba; São Jose dos Campos	1974	10	63	14
Resource IT Solutions	SP (8x) - MG - PR - SC -BA	São Paulo (5x); Barueri, Alphaville; Americana; Campinas	1991	4	16	12
T-Systems	SP (6x) - MG - PR - RJ - SC - RS	Barueri, Alphaville, São Paulo, Campinas, São Bernardo do Campo (3x)	2000	24	-	11
CPM Braxis (Capgemini)	SP (2x) - RJ (2x) - MG - DF - SC - BA	Barueri, Alphaville , São Paulo	2007	1	9	9
Accenture	SP (2x) - MG - DF - PR - RJ - ES	Barueri, Alphaville ; São Paulo	1989	54	-	7
EMC	SP (2x) - MG - DF - PR - RS - RJ	Barueri, Alphaville (2x)	1979	80	-	7
Grupo Meta	SP - RS - PR	São Paulo	1990	1	7	7
Softtek	MG - DF - RJ - RS - SP - CE	Barueri, Alphaville	1982	14	30	6
Vetta Group	MG - SP - RJ - ES - PE	São Paulo	2001	2	6	5
Apice	SP (3x) - BA	Barueri, Alphaville ; São Paulo (2x)		1	4	4
Software AG	SP - BA - DF	São Paulo	1969	70	-	3
Atos	SP (2x) - RJ	Barueri, Alphaville ; São Paulo	2000	48	-	3
Engineering			1980	9	43	3
CSC	SP - RJ - DF	São Paulo	1959	35	-	3
Neoris	SP (2x) - RJ	Barueri, Alphaville ; São Paulo	2000	9	21	3
FH Consulting	PR - SP - RS	São Paulo	1999	3	5	3
MGS Consulting	SP (3x)	São Paulo (2x); São Jose dos Campos	2002	3	5	3

Abc Technology	SP - RJ - MG	Tatuapé	1	3	3
Complex	SP - RJ - RS	São Paulo	1	3	3
Finity	SP - RJ - MG	São Paulo, Brooklin	2006	1	3
First Decision	SP - RJ - MG	São Paulo	2006	1	3
Firsteam	SP (2x) - MG	São Paulo; Araraquara		1	3
Formers	SP - RJ - RS	Barueri, Alphaville		1	3
Pelissari Gestão e Tecnologia	PR - SC - RS		1999	1	3
Ratio MC	SP - RS - MG	São Paulo		1	3
TSA	MG - ES - PA		1992	1	3
Logica	SP (2x)	São Paulo; Mogi das Cruzes	1969	41	-
Everis	SP - MG	São Paulo	1996	13	29
Techedge	SP - MG	São Paulo	2003	4	10
Grupo Assa	SP - PR	São Paulo , Chácara Sto. Antonio	1992	5	8
Synapsis	RJ - CE		1988	6	7
Blend IT	SP - RJ	São Paulo, Moema	2009	1	2
DMA IT	SP - MG	São Paulo , Brooklin Novo	2000	1	2
Dynpro (Engineering)	MG - SP	São Paulo		1	2
ITeam	SP (2x)	Lins; São Paulo		1	2
ITS Group	RS - PR		2002	1	2
Quendian	SP (2x)	Barueri, Alphaville; São Paulo, Moema	2001	1	2
Sigga	MG - SP	São Paulo		1	2
Sysprice	SP (2x)	São Paulo , Brooklin Novo; Campinas		1	2
Veratis	SP (2x)	Barueri, Alphaville; Valinhos		1	2
NorthgateArinso	SP	Barueri, Alphaville		35	-
Seidor	SP	São Paulo, Morumbi	1982	11	27
Crystalis (Seidor)	SP	São Paulo, Brooklin	1997	13	14
Net Partners International	SP	Barueri, Alphaville	2000	7	7
Agile	SP	São Paulo, Brooklin	2001	4	4
Phoron	SP	Vinhedo	2003	3	3
A&S Consultoria	MG		2000	1	1
Addvisor	SP	Barueri, Alphaville		1	1
Avelor	SP	São Paulo, Brooklin		1	1
Axia Value Chain	SP	São Paulo		1	1
Construsoftware	SP	São Paulo, Moema	2007	1	1
EBS Solutions	SP	São Paulo, Moema		1	1
Elucid (Sonda)	SP	São Paulo	1993	1	1
Essence	SP	São Paulo , Chácara Sto. Antonio		1	1
Exakta	SP	São Paulo, Brooklin	2007	1	1
HRDevelopers	SP	Barueri, Alphaville	2001	1	1
Infinity	SP	São Paulo , Vila Olímpia		1	1
KF Business Consulting	SP	Barueri, Alphaville		1	1
Letnis	SP	São Paulo, Vila Mariana		1	1

LOGUP Consultoria	SP	São Paulo, Moema	2000	1	1	1
Original Technology	MG		2007	1	1	1
Pontual	MG		2005	1	1	1
Sofhar Gestão e Tecnologia	PR		1986	1	1	1
Soluzione	RS		2003	1	1	1
Spro	PR			1	1	1
SSI Consultoria	SP	Barueri, Alphaville		1	1	1
SumIT	SP	São Paulo, Av. Paulista	1997	1	1	1
Techmaster	SP	São Paulo, Vila Mariana	2000	1	1	1
Tlxy Consulting	SP	São Paulo, Vila Mariana		1	1	1
Ultracon (Politec)	SP	São Paulo	1988	1	1	1
Verus Brasil	SP	São Paulo , Jardim Paulista	1996	1	1	1
Walar	SP	São Paulo, Centro Empresarial	1994	1	1	1
CSCorp			2000	0	0	0

