

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FABIANA BEAL PACHECO**

**Análise da Mudança no Posicionamento Estratégico em uma Empresa  
de Tecnologia da Informação**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Prof. Orientadora: Ângela Freitag Brodbeck

Porto Alegre

**Junho de 2008**

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b> .....	3
1.1 Objetivos.....	5
<b>2. Referencial Teórico</b> .....	6
2.1 Estratégia empresarial.....	6
2.2 Mercado.....	10
2.2.1 O segmento de mercado PME.....	11
2.3 Diversificação e Fatores críticos de sucesso de novos produtos.....	12
2.4 Tecnologia de informação e sistemas de informação.....	14
2.4.1 A tecnologia da informação e o mundo dos negócios .....	14
2.4.2 A vantagem competitiva de TI .....	15
2.4.3 Sistemas integrados de gestão.....	16
<b>3. Metodologia de Pesquisa</b> .....	18
3.1. Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados.....	19
<b>4. Estudo de caso</b> .....	21
4.1 A empresa .....	21
4.2 As estratégias da empresa .....	23
4.3 O novo produto .....	25
4.4 Dificuldades e futuro da solução.....	27
4.4.1 Fatores críticos de sucesso .....	28
<b>5. Análise Comparativa</b> .....	30
<b>6. Conclusão</b> .....	34
<b>7. Referências</b> .....	35
<b>Apêndice – Anexo A</b> .....	37

## 1. Introdução

Estratégia empresarial está associada ao estabelecimento de metas de longo prazo, às questões relevantes que uma organização enfrenta e às decisões que ela tem que tomar a respeito das mesmas, decisões estas que acabam determinando o seu sucesso ou fracasso. As questões relevantes estão relacionadas às fronteiras da empresa, análise de mercados e concorrência, posicionamento e dinâmica e a organização interna da empresa (PRAHALAD, 1998).

Em empresas de tecnologia da informação o estabelecimento de estratégias pode ser uma tarefa bastante árdua, pois o mercado é extremamente dinâmico e as tecnologias tendem a ficar obsoletas em questão de poucos anos. Conforme a estratégia estabelecida, assim que a empresa identifica que há um novo segmento bastante atrativo inexplorado, ela pode optar por investir na criação de um novo produto e oferecê-lo a um preço apropriado a este novo público-alvo (KOTLER, 2000).

Foi isso que a SAP, atual líder de soluções corporativas de negócios para grandes empresas, fez em setembro de 2007 ao anunciar seu novo produto para pequenas e médias empresas (PMEs). Pelas análises de mercado realizadas (Sobre SAP, 2006), se constatou que o segmento de PME possui potenciais clientes em um número muito mais elevado do que o segmento atual, o de grandes corporações. A aposta na criação de uma nova solução também se viabiliza, pois os produtos atuais da empresa, focados para atender as necessidades de empresas de grande porte, são vistos por pequenas e médias empresas

como de alto custo e complexidade, não se adaptando facilmente ao seu tamanho e demandas. Além disso, a Oracle, principal concorrente da SAP, já oferecia produto para pequenas e médias empresas (INFO, 2007). O mercado de PMEs está sujeito as mudanças constantes de uma economia globalizada e precisam de agilidade para responder as mesmas a fim de suportar seu crescimento (SAP SME, 2008).

Assim surgiu a solução chamada SAP Business ByDesign, que foi disponibilizada inicialmente para 20 clientes previamente selecionados e somente agora, no primeiro semestre de 2008, está sendo oferecida em larga escala em alguns países, como Estados Unidos, Alemanha e China.

Com o objetivo de analisar esta mudança no posicionamento estratégico da empresa alvo do estudo de caso, este trabalho foi estruturado na seguinte forma: neste capítulo introdutório encontram-se os objetivos principais e específicos; no segundo capítulo foram descritos os principais conceitos de estratégia, mercado, tecnologia da informação e sistemas de informação e o impacto da implantação de sistemas de informação nas empresas; no terceiro capítulo encontra-se a metodologia de desenvolvimento desta pesquisa; no quarto capítulo encontra-se o estudo de caso que foi utilizado; no penúltimo capítulo foi realizada uma análise comparativa entre os principais conceitos de referência com a estratégia da SAP no lançamento de seu novo produto para pequenas e médias empresas. Também foi discutido o perfil deste promissor segmento de mercado, características da nova solução e quais serão os desafios e futuro da solução e da empresa. Por fim, foi feita uma análise comparativa entre os conceitos apresentados e a prática e foram tecidas as conclusões.

## 1.1 Objetivos

O objetivo principal desta pesquisa foi realizar uma análise comparativa entre os tipos de estratégias empresariais e uma estratégia adotada em uma empresa de fornecedora de tecnologia de informação.

Os objetivos específicos que auxiliaram para que o objetivo principal fosse atingido foram:

- Mapear os conceitos sobre estratégia, mercado, tecnologia da informação e sistemas de informação, mais especificamente sistemas integrados de gestão (ERP) e fatores críticos de sucesso;
- Descrever a situação da empresa em relação ao lançamento de um novo produto em um novo mercado;
- Identificar os principais problemas encontrados pela empresa estudada ao executar a sua estratégia.

## **2. Referencial Teórico**

A seguir serão apresentados os principais conceitos vinculados à estratégia empresarial, seus tipos e níveis e como a mesma deve ser formulada. Também serão apresentados conceitos de mercado, segmentos de mercado, tecnologia da informação, sistemas de informação e sistemas integrados de gestão (ERP).

### **2.1 Estratégia empresarial**

Estratégia empresarial é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa (PRAHALAD, 1998). Segundo Prahalad (1998), o objetivo real de uma empresa é expandir o seu mercado e não buscar a participação de mercado, pois este último seria uma atividade inútil.

Uma estratégia efetiva racionaliza a intenção do objetivo estratégico e a missão estratégica e o que poderá ser feito para atingi-los. Informações sobre as variáveis, incluindo mercados, tecnologia, finanças mundiais e as mudanças na economia devem ser coletadas e analisadas para formular e implementar estratégias de forma adequada (HITT, 2001).

Para Porter (1986), a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição, e cabe à empresa se posicionar e vencer esta concorrência, maximizando os pontos fortes, minimizando os pontos fracos, aproveitando as oportunidades de mercado e estar atenta às mudanças deste mercado. A formação da estratégia deve acontecer após analisar as forças que afetam a competição em um setor e as causas básicas, permitindo que sejam

identificadas as forças e fraquezas da empresa. As forças e fraquezas do ponto de vista estratégico são as posturas da empresa diante das causas influenciadas por cada força. De acordo com Prahalad (1998), o plano de ação estabelecido pela empresa deverá ser traçado incluindo mudança no posicionamento da empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva; e/ou influência no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando a posição da empresa por consequência; e/ou antecipação de mudança nos fatores básicos das forças e responder a elas com a esperança de explorar a mudança escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam.

Uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial). A estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócio que a empresa compete. A estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócio. Uma estratégia corporativa de sucesso tem que nascer de uma estratégia competitiva e reforçá-la (PRAHALAD, 1998).

Os tipos de estratégias competitivas segundo Porter são:

- **estratégias de custo:** a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, etc. e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor;

- **estratégia de diferenciação:** empresa investe mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc., com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.
- **estratégia de foco:** a empresa escolhe um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

Ao longo dos anos, Porter (1996) e outros especialistas fizeram acréscimos importantes à relação das estratégias citadas acima. Entre elas foram incluídas a de crescimento, parcerias, inovação, melhoria da eficiência interna e abordagens orientadas para o cliente e CRM (TURBAN, 2004).

Já Ansoff (1990) formulou uma teoria de planejamento estratégico cujo foco principal era a busca de sinergia entre as funções da empresa. Trata-se da matriz de Ansoff, ou matriz produto *versus* mercado detalhada na tabela 1, onde são definidas quatro tipos de estratégias conforme descrito a seguir:

- **Estratégia de penetração no mercado:** visa obtenção de *market-share*, lidando com produtos já existentes distribuídos em mercados existentes;
- **Estratégia de desenvolvimento de produto:** são as que preconizam investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos com atributos diferenciados que atendam a necessidades e desejos específicos de mercados existentes;

- **Estratégia de desenvolvimento de mercado:** são as que se podem dar tanto em novos mercados quanto em produtos já existentes. Tais estratégias podem ser empreendidas com recursos próprios ou por meio de fusões e aquisições;
- **Estratégia de diversificação:** estão voltadas para produtos e mercados ainda inexplorados ou desconhecidos. As estratégias de diversificação dependem da percepção de valor da marca e da competência da organização em gerenciar sua atuação em produtos e mercados distintos.

<div style="text-align: right;">Mercado</div> <div style="text-align: left;">Produto</div>	Existente	Novo
Existente	1. Penetração no mercado	2. Desenvolvimento de mercado
Novo	3. Desenvolvimento de produto	4. Diversificação

Tabela 1 – Matriz de Ansoff

Idealmente, uma empresa deve selecionar uma estratégia de crescimento que resulte em aumento de vendas ou da participação de mercado, se espera que esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa. O crescimento pode ser atingido de várias maneiras.

O crescimento interno é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Algumas empresas buscam deliberadamente esse caminho para o crescimento, em vez de tomar os rumos alternativos da aquisição de outras empresas. O crescimento interno não inclui apenas o crescimento do mesmo negócio, mas também a criação de novos negócios seja em direção horizontal ou vertical.

Algumas empresas optam pelo crescimento através da aquisição de outras organizações. A **integração vertical** envolve o crescimento através da aquisição de outras

organizações num canal de distribuição. Quando uma organização adquire outras companhias que a suprem, ela se engaja na integração inversa. A organização que adquire outras empresas que estejam mais próximas dos usuários finais do produto (atacadistas, varejistas) está engajada na integração direta. A integração vertical é usada para obter maior controle sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros através de maior eficiência, ou melhor, esforço de vendas.

A **integração horizontal** envolve o crescimento através da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. É adotada num esforço para aumentar seu porte, vendas, lucros e participação potencial no mercado de uma organização.

## **2.2 Mercado**

Mercado é o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado. O tamanho de um mercado depende do número de compradores que possa existir para uma determinada oferta de mercado. O mercado potencial é o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente por uma oferta de mercado. (KOTLER, 2000).

Segundo Kotler (2000), uma empresa raramente consegue satisfazer a todos em um mercado. Nem todos gostam dos mesmos produtos oferecidos e, sendo assim, é necessário haver uma segmentação de mercado. Para isso é necessário traçar perfis de grupos distintos de compradores que poderão exigir produtos variados.

Segmentação de mercado é um processo pelo qual consumidores com necessidades semelhantes são divididos em grupos individuais e identificados. Segmentação de mercado é

um processo de dois passos principais: nomear mercados abrangentes do produto e segmentá-lo a fim de selecionar mercados-alvo e desenvolver um *mix* de marketing apropriado (HITT, 2001). Segmentos de mercado podem ser identificados analisando-se diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existentes entre compradores, tais como definidos por Kotler (2000):

- Geográficas: busca critérios geográficos, tais como nações, estados, municípios, cidades e outros, reconhecendo os potenciais de mercado e os custos pertinentes a cada região, determinando mercados que poderiam servir melhor;
- Demográficas: busca variáveis demográficas tais como idade, o sexo, a renda, a profissão entre outros, e é uma variável de bases mais populares para se distinguir os agrupamentos mais significativos de mercado, cuja uma das razões seriam as necessidades dos consumidores ou taxas de uso que são geralmente muito associadas com estas variáveis;
- Psicográficas: se referem ao indivíduo e seus aspectos tais como seu estilo de vida, personalidade, motivos de compra, conhecimento e utilização do produto, devido aos indivíduos dentro do mesmo grupo exibirem traços amplamente diferentes.

### **2.2.1 O segmento de mercado PME**

As pequenas e médias empresas (PME) compõem uma categoria que reúne uma grande diversidade de negócios e, dependendo do país, suas realidades e cifras diferem (Revista América Economia, 2008). Os países membros da União Europeia tradicionalmente possuem sua própria definição do que constitui uma PME, por

exemplo, a definição na Alemanha tipicamente cobre aquelas empresas de até 500 funcionários, enquanto na Bélgica poderia ter 100 empregados. Recentemente, a União Européia começou a padronizar este conceito. A definição atual categoriza companhias com menos de 50 funcionários como “pequenas” e aquelas com menos de 250 funcionários como “médias”. No entanto, nos Estados Unidos quando pequena empresa é definida pelo número de empregados, em geral se refere aquelas com menos do que 100 funcionários, enquanto companhias de porte médio são associadas com menos do que 500 funcionários.

Segundo a Revista América Economia, em sua matéria especial sobre PMEs globais, estas empresas têm em comum o enorme potencial de crescimento, especialmente aquelas que descobrem que seu mercado natural supera as fronteiras nacionais e embarcam em aventuras internacionais. Elas enfrentam dificuldades quando necessitam obter recursos financeiros e tecnológicos. Conseguir um financiamento, por exemplo, permanece um desafio, ainda que os bancos e mercados de capitais dêem cada vez mais atenção ao segmento. O acesso à tecnologia é caro e a concorrência com grandes corporações, por recursos humanos qualificados, desigual. Apesar de as PMEs serem as que investem menos em infra-estrutura, principalmente por causa dos custos, são elas que apresentam potencial de crescer neste setor, o que é uma vantagem também para os fornecedores tecnológicos.

### **2.3 Diversificação e Fatores críticos de sucesso de novos produtos**

O crescimento por diversificação tem sentido quando existem boas oportunidades além dos negócios atuais. Uma empresa encontra uma boa oportunidade quando tem a

composição de forças necessárias para ser bem-sucedida em um setor altamente atraente. Há três tipos de diversificação. No primeiro deles, é possível procurar novos produtos, com semelhanças tecnológicas e/ou de mercado com as linhas existentes – mesmo que esses novos produtos interessem a um grupo diferente de clientes (*estratégia de diversificação concêntrica*). No segundo tipo de diversificação, a empresa pode procurar novos produtos que interessem aos clientes, mesmo que não tenham relação tecnológica com a atual linha (*estratégia de diversificação horizontal*). Por último, a empresa pode procurar novos negócios sem relação com a tecnologia, com os produtos ou com os mercados atuais (*estratégia de diversificação conglomerada*) (KOTLER, 2002).

Fatores críticos de sucesso são detalhes que precisam dar certo, a fim de garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa. A abordagem de fatores críticos de sucesso (FCS) foi desenvolvida para ajudar a identificar as necessidades de informação essenciais da empresa aos administradores. A premissa básica é que em cada empresa existem três a seis fatores-chave. Se esses fatores forem bem, a empresa tende a ir bem (TURBAN, 2004).

Para Cooper e Kleinschmidt (2000), um novo produto pode ser considerado bem sucedido quando: (a) tem um impacto principal na empresa; pode ser visto como um grande sucesso técnico; (b) tem um impacto significativo no mercado, conseguindo amplas fatias de mercado; (c) acompanha a velocidade do mercado – vista como a habilidade em reduzir o tempo de ciclo de vida de um produto.

Já para Cooper (2000) existem três características básicas de sucesso em novos produtos: (1) ter um planejamento tático capaz de colocar rapidamente e com sucesso novos produtos no mercado – conhecer o cenário; (2) destinar os recursos certos e adequados à

inovação de produto; (3) ter uma estratégia de inovação tecnológica para o novo produto e que seja adequada ao negócio.

## **2.4 Tecnologia de informação e sistemas de informação**

A tecnologia da informação (TI), em uma definição mais restrita, diz respeito ao aspecto tecnológico de um sistema da informação. Ela inclui *hardware*, *software*, banco de dados, redes e outros dispositivos. O sistema de informação (SI) coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações com um determinado objetivo (TURBAN, 2004).

### **2.4.1 A tecnologia da informação e o mundo dos negócios**

A tecnologia da informação está redefinindo os fundamentos dos negócios. Atendimento ao cliente, operações, estratégias de produto e de marketing e distribuição dependem muito, ou às vezes até totalmente, dos SI. A tecnologia da informação e seus custos passaram a fazer parte integrante do dia-a-dia das empresas (O'Brien, 2002).

De acordo com Turban (2004), para entender o papel de TI na empresa moderna, é importante analisar quais são os fatores do ambiente organizacional que criam pressões sobre as empresas. O referido ambiente abrange fatores sociais, tecnológicos, jurídicos, econômicos, físicos e políticos que afetam as atividades de

negócios. Quaisquer mudanças significativas em uma destas partes desse ambiente certamente criarão pressões sobre a empresa.

Segundo O'Brien (2002), os sistemas de informação desempenham três papéis vitais em qualquer tipo de organização: suporte de seus processos e operações; suporte na tomada de decisão seus funcionários e gerente; e suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva. Importante ressaltar que a conquista de uma vantagem estratégica sobre os concorrentes requer o uso inovador da tecnologia da informação.

#### **2.4.2 A vantagem competitiva de TI**

O uso da tecnologia da informação para a globalização e reengenharia de processos empresariais muitas vezes resulta no desenvolvimento de sistemas de informação que ajudam a empresa a obter uma vantagem competitiva no mercado. A tecnologia da informação pode desempenhar um papel maior na implementação de estratégias competitivas (O'Brien, 2002). Alguns exemplos do papel que TI pode incluir:

- **Estratégia de custo:** usar tecnologia da informação para ajudá-lo a se tornar um produtor de baixo custo, reduzir os custos de seus clientes ou fornecedores, ou aumentar os custos com que seus concorrentes devem arcar para permanecer no ramo. Exemplo: criação de comércio eletrônico na Internet para reduzir custos de marketing.
- **Estratégia de diferenciação:** Desenvolver modos de usar a tecnologia da informação para diferenciar os produtos e serviços de sua empresa dos de seus concorrentes para que seus clientes percebam seus produtos ou serviços

como sendo dotados de características ou benefícios exclusivos. Exemplo: utilização de sistemas de marketing direcionado para oferecer a clientes individuais os produtos e serviços que lhe sejam atraentes.

### **2.4.3 Sistemas integrados de gestão**

Sistemas integrados de gestão ou *enterprise resource planning* (ERP) é um processo que envolve planejamento e gestão geral dos recursos da empresa e sua utilização. É uma solução que possibilita benefícios que vão desde o aumento da eficiência até o incremento da qualidade, produtividade e da lucratividade (TURBAN, 2004).

Ainda segundo Turban (2004), o *software* ERP não se concentra nem no planejamento nem nos recursos, apesar do que aparentemente parece pelo seu nome. O principal objetivo dos ERP é integrar todos os departamentos e funções da empresa em um sistema unificado de informática, com capacidade de atender todas as necessidades da organização.

Os ERP estão sendo usados em milhares de empresas de grande porte e de médio porte, em menor escala, ao redor de todo mundo, uma vez que o sistema ajuda a empresa aumentar consideravelmente a satisfação do cliente e suas vendas, além de auxiliar na redução dos estoques devido ao planejamento e controle mais eficaz. Segundo pesquisa realizada com 70 das 500 maiores e melhores empresas brasileiras de acordo com a classificação da revista Exame (2000), a maioria dos respondentes (87,1%) concorda que o ERP ajuda a empresa a prover suporte administrativo aos clientes (como faturamento, cobrança, gestão de estoques). Em relação aos

fornecedores, 70% dos respondentes concordam que o ERP ajuda a monitorar a qualidade dos produtos e serviços recebidos dos fornecedores, ajudando a reduzir a incerteza de *lead time*. Além disso, foram apontados na pesquisa que ERP melhora o planejamento estratégico, ajuda a aumentar a margem de lucro da empresa, melhora o padrão de comunicação entre as unidades organizacionais de diferentes regiões e ajuda a melhorar o processo e o conteúdo das decisões.

Os principais sistemas de ERP são o SAP R/3 seguidas por *softwares* de empresas como Oracle, J.D. Edwards, Computer Associates, PeopleSoft e as brasileiras Microsiga e Datasul também possuem soluções semelhantes.

Um problema na implantação do ERP é sua extrema complexidade, levando muitas organizações a mudarem processos de negócio já existentes para se adaptar à formatação do SAP ou de outros *softwares*. Em alguns casos, por exemplo, bastariam apenas alguns dos 70 módulos de *software* do SAP R/3 para suprir as necessidades de uma empresa, mas o pacote só é vendido inteiro (TURBAN, 2004).

### **3. Metodologia de Pesquisa**

Uma estratégia de pesquisa é o estudo de caso que pode ser exploratório, explanatório ou descritivo e é utilizado em muitas situações tais como política, pesquisa em administração pública, sociologia, estudos organizacionais e gerenciais. Nessa estratégia a forma da questão de pesquisa está centrada no “como” e no “por que”, focalizando acontecimentos contemporâneos, não exigindo controle sobre eventos comportamentais [YIN, 2001].

O método escolhido para alcançar os objetivos desta pesquisa exploratória foi um Estudo de Caso que, de acordo com Yin (2001), permite a observação de variadas condições contextuais de determinada situação, facilitando assim sua compreensão. Para Yin (2001), o estudo de caso é uma forma de fazer pesquisa empírica, que investiga fenômenos contemporâneos, dentro de seu contexto de vida real, em situações cujas fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas.

Esta pesquisa contou com três etapas: na primeira foi realizado o contato com a empresa e também o levantamento do referencial teórico que contemplasse o assunto em questão, resultando em roteiros de entrevistas – técnico e gerencial (Anexo A); na segunda etapa foi realizado o estudo de caso propriamente dito, onde foram observadas as situações e ações estratégicas efetivadas pela empresa; por fim, a última etapa abrangeu a realização da análise comparativa entre as estratégias conceituais e a estratégia adotada pela empresa estudada, apontando as convergências e divergências.

### 3.1. Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

A empresa selecionada para estudo é a SAP, descrita em detalhes na seção 4. Ela foi selecionada por conveniência uma vez que a pesquisadora trabalha no escritório da região Sul do Brasil.

A coleta de dados se deu por meio da pesquisa bibliográfica (livros, artigos acadêmicos, comerciais e produzidos pela própria SAP), foram identificados e abordados os principais conceitos e aplicações sobre o assunto descrevendo os tópicos relacionados às estratégias empresariais, mercado, tecnologia da informação e fatores críticos de sucesso para novos produtos; e, por meio de entrevistas semi estruturadas com gerente do Centro Global de Serviços (GSC) Business ByDesign para América Latina, gerente de serviço de campo (*Field Service*<sup>1</sup>) e dois consultores técnicos do produto. As observações do estudo de caso foram realizadas durante a elaboração de uma estratégia acerca da introdução de um novo produto do portfólio da empresa, que atendesse um determinado mercado, neste caso o de PMEs.

A avaliação dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo dos assuntos que aconteciam durante as reuniões ao longo da elaboração do estudo de caso e também das respostas das entrevistas. A seguir foi realizada uma análise de convergências comparando os elementos resultantes da aplicação na prática do estudo de caso e os principais elementos conceituais sobre estratégias e sua adoção, referenciados pela literatura. Como resultado foi elaborado uma lista dos principais problemas ocorridos para a introdução de novos produtos de empresas de tecnologia de informação em um determinado mercado. Além disso, foram

---

<sup>1</sup> Área dentro da empresa responsável pela venda de serviços aos clientes e pelo relacionamento com os mesmos.

apontados os prováveis fatores críticos de sucesso durante o processo de adoção e implementação de estratégias de introdução de produtos de empresas desenvolvedoras de tecnologia de informação em mercados de PMEs.

## 4. Estudo de caso

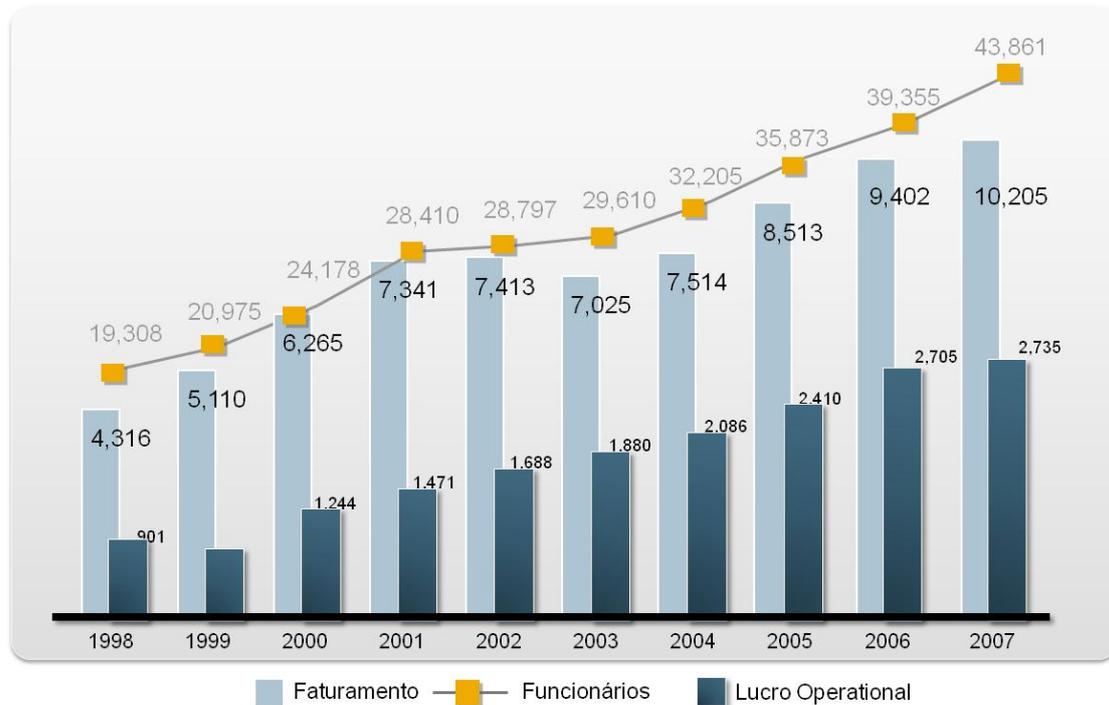
Neste capítulo será apresentado o estudo de caso de uma empresa de tecnologia, descrevendo suas estratégias, mercado alvo da empresa, o processo de implementação da nova estratégia e as características do produto lançado, conforme levantado nas entrevistas.

### 4.1 A empresa

Fundada em 1972 como *Systems Applications and Products in Data Processing* (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados) por cinco engenheiros, ex-funcionários da IBM chamados Dietmar Hopp, Hans-Werner Hector, Hasso Plattner, Klaus Tschira e Claus Wellenreuther. A SAP é a líder mundial em soluções colaborativas de negócios, para todos os setores da economia e mercados verticais, sendo que ela é a maior empresa de software de gestão empresarial e a terceira maior fornecedora independente de software na classificação mundial.

A SAP teve um faturamento em 2007 de mais de 10 bilhões de euros e nos últimos 10 anos apresenta crescimento constante no faturamento, conforme mostrado na figura 1. Atualmente, 43 mil empresas em todo mundo rodam sistemas SAP, sendo que as soluções atendem necessidades específicas de mais de 25 tipos de indústrias, como por exemplo, farmacêutica, automobilística, petroquímica e serviços. Alguns dos clientes mais importantes da SAP são: Aventis, Audi, Coca-Cola, BMW, Ericsson, Exxon, IBM, JPMorgan, Kimberly-Clark, Microsoft, Motorola, Nasa, Nike, Nestlé, Pepsi, Samsung, Texas Instrument e Unilever.

Hoje a SAP conta com 43.861 funcionários em distribuídos em suas filiais em mais de 20 países e 3.850 parceiros que formam um ecossistema único.



**Figura 1 – Desempenho da SAP nos últimos 10 anos.**

As soluções mais conhecidas da SAP são:

- SAP ERP (*Enterprise Resource Planning*)- um software integrado de planejamento de recursos corporativos.
- SAP CRM (*Customer Relationship Management*)- solução capaz de viabilizar processos de negócios centrados no cliente, proporcionando um benefício real de cada cliente e permite suportar departamentos que interagem diretamente com os clientes, especificamente nas áreas de marketing, vendas e serviços.

- SAP SCM (*Supply Chain Management*)- solução de cadeia de fornecedores que possibilita que empresas adaptem seus processos de cadeia de fornecimento a um ambiente de concorrência em constante mudança.
- SAP Business All-in-One – para médias empresas, é uma solução pré-configurada para os objetivos específicos de diferentes setores de atividades e para garantir uma rápida implantação.
- SAP Business One - solução simples, mas poderosa que vai ao encontro das necessidades únicas das pequenas.

## **4.2 As estratégias da empresa**

Desde sua fundação, a empresa focou em atender as necessidades e requisitos das empresas de grande porte em relação aos sistemas de gestão, como ERP e CRM, oferecendo serviços de consultoria e suporte ao longo da implantação de seus sistemas. A maior preocupação era que suas aplicações fossem de alta qualidade e confiabilidade, proporcionando aos seus clientes um vasto conjunto de parceiros que suportam a implantação dos sistemas e melhor garantissem o atendimento dos requisitos dos clientes (Sobre SAP, 2008). Volume de negócios não era considerado prioridade devido ao número limitado de clientes neste segmento de mercado, em sua maioria em países desenvolvidos, e suas aplicações e/ou serviços nunca foram os de menor custo no setor.

Recentemente, pode-se afirmar que houve uma mudança significativa em sua estratégia. Como a SAP possui uma posição consolidada em seus principais mercados, ela continua a procurar oportunidades em novos segmentos de mercado. A estratégia para

alcançar estas novas oportunidades inclui foco nos clientes de pequenas e médias empresas, principais segmentos de indústria e economias emergentes (Sobre SAP, 2008).

Segundo o gerente do Centro Global de Serviços Business ByDesign na América Latina, a principal justificativa para a nova estratégia da SAP é que “[...] o mercado de pequena e média gasta em torno de 500 bilhões de dólares anualmente em TI, valor praticamente igual que as grandes empresas. E como o mercado para grandes empresas já está saturado, pois a quase todas já possuem algum ERP e a troca de um ERP por outro não é comum devido ao alto custo. O mercados SME ainda não é um mercado saturado, não existindo um fornecedor com alta participação e nem todas as empresas já dotam uma solução, portanto as oportunidades de crescimento são bem maiores.”

Para o segundo entrevistado, o consultor técnico, a principal justificativa para que a SAP incluísse as pequenas e médias empresas, em sua estratégia de crescimento é: “[...] devido à pequena margem de crescimento futuro e a saturação do seguimento de empresas de grande porte, carro-chefe da empresa.”

Para a terceira entrevistada, também consultora técnica, o motivo seria “[...] na tentativa de investir em *volume business* foi decidido expandir o mercado a esse segmento, uma vez que o mercado de grandes empresas já está de certa forma, saturado.”

Observa-se que há consenso entre os entrevistados em relação aos motivadores da SAP para inclusão de um novo produto para atender a demanda de um novo segmento de mercado que foi incluído na estratégia de crescimento da empresa.

### 4.3 O novo produto

Por já ser a líder no segmento de grandes empresas e por perceber que existe um novo mercado emergente ainda não atendido por uma solução completa, a SAP decidiu, a partir do ano de 2002, investir na criação de um novo produto.

O produto SAP Business ByDesign, que foi disponibilizado inicialmente para 20 clientes previamente selecionados, está sendo oferecido no primeiro semestre de 2008 para outros clientes em países como Estados Unidos, Alemanha e China.

De acordo com o gerente do Centro Global de Serviços Business ByDesign na América Latina, “[...] o grande diferencial do ByDesign é que é uma solução baseado em Software como Serviço (SaaS), reduzindo o Total Cost of Ownership (TCO) esperado para algo em torno de 10% das soluções atualmente no mercado.”

De acordo com o consultor técnico entrevistado, “[...] é uma solução com interface e usabilidade bastante melhoradas, [...] preparada para a comunicação com outras tecnologias e soluções através de padrões abertos desde seu princípio diretamente em sua plataforma.”

Na opinião da consultora técnica entrevistada,

[...] a principal inovação consiste no fato de a solução não precisar ser instalada localmente no cliente. É um software como serviço, por assinatura, cuja licença não precisa ser adquirida. Isso torna o custo viável para empresas menores e lhes permite o acesso a uma solução bastante completa.

O produto, conforme definição dos entrevistados, é oferecido aos seus clientes de uma forma inovadora, é mais fácil de usar e com custo mais viável para empresas deste porte.

Uma característica importante na solução é uma inovação no modelo de como deverá ser disponibilizado aos clientes. Pequenas e médias empresas tinham que escolher entre duas opções não satisfatórias - um conjunto complexo de aplicações de negócio ou um pacote simplificado para a estrutura de TI da empresa. A solução é Software como Serviço (SaaS), onde a aplicação não precisa ser instalada no cliente, mas sim está hospedada em um servidor na empresa que fornece o software. Assim, os clientes podem reduzir sua infraestrutura de TI e não precisam investir nela quando optarem por comprar o produto. De acordo com o consultor técnico entrevistado,

[...] a principal inovação do produto está em seu sistema de distribuição, já que é uma solução web hospedada em servidores da SAP, que fica então responsável pelas manutenções de TI e por manter o sistema disponível 24x7. Com isso, a SAP também consegue manter o sistema do cliente atualizado de forma transparente para ele.

Para possibilitar a expansão da SAP no promissor mercado de pequenas e médias, a SAP adquiriu em 2007 a Business Object, uma companhia franco-americana cujos softwares ajudam empresas a computar montanhas de dados para detectar tendências de mercado. A decisão da SAP de adquirir a Business Object também foi motivada pelo fato de que a Oracle investiu mais de 20 bilhões de dólares nos últimos anos na compra de empresas para desafiar a liderança da SAP em software empresarial. No início de 2007, a Oracle comprou a Hyperion Solutions, competidora menor da Business Objects, por cerca de 3,3 bilhões de dólares (Plantão INFO, 2007).

Segundo o gerente do Centro Global de Serviços Business ByDesign na América Latina, a principal vantagem do produto em relação aos concorrentes

[...] ser uma solução ERP SaaS completa, provendo uma solução completa, não necessitando a integração diminuindo assim o custo, facilitando a adoção da solução e reduzindo o risco. A experiência proporcionada ao cliente de poder experimentar a solução configurando para as suas necessidades também é um diferencial importante, pois depois esta mesma solução pode ser utilizada no ambiente de produção, reduzindo muito o risco e diminuindo o tempo de adoção da solução.

Para um dos primeiros clientes do Business ByDesign, conforme relatado pelo gerente de serviço de campo, “[...] a SAP fez um excelente trabalho em traduzir nossos requisitos de negócio em um fluxo fácil de seguir, [...] está claro que a SAP realmente se dedicou para entender como pequenos negócios pensam e operam.”

#### **4.4 Dificuldades e futuro da solução**

A empresa tem enfrentado certas dificuldades para introduzir o produto no mercado. Segundo o gerente do Centro Global de Serviços Business ByDesign na América Latina “[...] a dificuldade é que este é um modelo novo de negócio, portanto apesar de já existir empresas que adotam esta estratégia ainda não está provado que é um modelo de sucesso tanto que vende como para quem compra.”

Segundo ele, a razão para que haja dificuldades na introdução do produto é que “[...] talvez o mercado ainda não esteja maduro o suficiente para adotar a solução SaaS apesar de pesquisas indicarem um grande interesse na solução.”

Na visão do consultor técnico, a dificuldade para entrar no mercado deve-se “[...] principalmente a falta de experiência da empresa neste mercado, a concorrência de

companhias mais tradicionais neste segmento, e o estigma de sistema complexo que os sistemas da SAP carregam.”

#### **4.4.1 Fatores críticos de sucesso**

Cada um dos entrevistados foi questionado em relação aos fatores críticos de sucesso para a introdução deste produto no mercado. Na opinião do gerente, é crítico

[...] ter um preço aceitável pelo mercado, criar um ecossistema que permita a evolução do produto através da integração ou desenvolvimento de soluções em cima da plataforma aumentando assim a atratividade do produto e garantir o reduzido TCO. [...] implementar um modelo de negócio novo tanto para quem vende como para quem compra, apesar de já existir empresas que adotam esta estratégia.

Para o gerente de serviço de campo há quatro fatores principais,

[...] fácil adoção dos clientes, onde cada cliente deve experimentar uma implementação positiva e bem-sucedida com o Business ByDesign; funcionalidade e necessidades dos clientes devem ser estrategicamente mapeados e executados tanto para o seu crescimento presente quanto o futuro crescimento; o produto deve continuamente ser melhorado e expandir suas capacidades de acordo com as expectativas dos clientes e demandas de mercado; e o custo total de propriedade deve ser enfatizado por meio de iniciativas de marketing e canais de venda com o objetivo de levar ao reconhecimento da marca e diferenciar o produto Business ByDesign dos seus competidores.

Para a consultora técnica, os principais fatores seriam “[...] em primeiro lugar, o custo. Em segundo, mas não menos determinante, oferecer a funcionalidade que esse tipo de cliente busca e que não é necessariamente a mesma de empresas de maior

porte [...] além de competir com produtos já existentes, não - customizáveis, mas de baixo custo e desempenho já estabelecidos”

Na visão do outro consultor técnico entrevistado, os fatores críticos são

[...] estabilidade e confiabilidade do sistema, pois empresas pequenas não dispõem de grandes recursos para investimento em TI, e qualquer parada em seu sistema possui um impacto grande em suas receitas. A facilidade de uso do sistema, pois empresas de pequeno porte não podem despende grandes recursos em treinamento de pessoal e nem ficar dependentes de pessoas chaves (uma única pessoa que concentra o conhecimento para a execução de determinada tarefa).

## 5. Análise Comparativa

A partir do referencial teórico, inserido no capítulo 2, e dos fatos destacados no estudo de caso, pode ser feita uma comparação entre as possíveis estratégias encontradas na literatura e aquelas adotadas pela empresa apresentada no estudo de caso, conforme mostrado na tabela 2.

Analisando à luz de Porter (1986), pode-se afirmar que desde a fundação da empresa até recentemente sua estratégia competitiva pode ser caracterizada como sendo a de diferenciação, uma vez que o foco é garantir que suas aplicações sejam de alta qualidade e confiabilidade, proporcionando aos seus clientes um vasto conjunto de parceiros que suportam a implantação dos sistemas e melhor garantem o atendimento dos requisitos dos clientes. Recentemente, pode-se dizer que houve mudança em sua estratégia, incluindo um novo segmento de mercado que possui grande potencial de crescimento e a focando em uma estratégia competitiva de custos. Para possibilitar isso, a estratégia corporativa foi acrescida pela incorporação de estratégia de diversificação através de aquisição de uma empresa sólida, com as tecnologias necessárias para desenvolvimento do produto para o novo segmento de mercado.

Analisando segundo a definição de Ansoff (1990), a estratégia adotada foi a desenvolvimento de produto e de mercado, pois houve construção de um produto para um novo nicho de mercado e aquisição de uma empresa com tecnologia para possibilitar isso.

Autor	Tipos de estratégia	Estratégia para PME (revisão da autora)
Porter (1986)	Estratégias de custo Estratégia de diferenciação Estratégia de enfoque	Estratégia de foco com ênfase em custos: a empresa oferece um produto específico para um nicho de mercado, sendo que o produto a ser oferecido possui baixo custo para os clientes. Isso facilita o aumento do <i>market share</i> devido às características deste mercado.
Ansoff (1990)	Estratégia de penetração no mercado Estratégia de desenvolvimento de produto Estratégia de desenvolvimento de mercado Estratégia de diversificação	Estratégia de desenvolvimento de produto e de mercado: a empresa desenvolve um produto específico para um determinado mercado existente, como é o caso das pequenas e médias empresas. Contudo, nenhum produto antes oferecido atendia completamente seus requisitos. Uma aquisição foi feita para possibilitar o desenvolvimento e melhoria de produtos.

Tabela 2 – Análise de conceitos de estratégia e sua adoção para PME.

Contudo, a execução da estratégia estabelecida não está tendo o êxito esperado e o produto não está sendo considerado bem sucedido ainda. Conforme relatado pelos entrevistados, isto se deve principalmente pelos seguintes fatores:

1. Falta de experiência da empresa neste mercado;
2. Concorrência de companhias mais tradicionais neste segmento;
3. Estigma de sistema complexo que os sistemas da SAP carregam;
4. Percepção de que o mercado ainda não está maduro o suficiente para adotar a solução SaaS apesar de pesquisas indicarem um grande interesse na solução.

De fato, as pesquisas realizadas pelo Gartner (IDG Now, 2008) indicam que a empresa está no caminho correto e SaaS será uma tendência em TI nas empresas até 2012. Porém, a SAP esperava ter um número muito superior de clientes do que possui atualmente neste produto, tendo em vista que busca entrar em um negócio de alto volume. O lançamento do produto em larga escala está sendo retardado principalmente pela razão já apontada pelos

entrevistados em relação à imaturidade do mercado (ZDNet, 2008), mas aparentemente não há mudança significativa na execução da estratégia. Há sim uma cautela maior na disponibilização do produto a fim de assegurar que o mesmo possua um impacto positivo nos clientes.

Para que haja este impacto positivo nos clientes, existem alguns fatores críticos que devem ser observados para o sucesso do produto. A análise dos fatores críticos de sucesso para o produto e para a empresa ao adotar esta estratégia foi feita segundo o que foi apresentado no referencial teórico deste trabalho, onde para Cooper e Kleinschmidt (2000), um novo produto pode ser considerado bem sucedido quando: (a) tem um impacto principal na empresa; pode ser visto como um grande sucesso técnico; (b) tem um impacto significativo no mercado, conseguindo amplas fatias de mercado; (c) acompanha a velocidade do mercado – vista como a habilidade em reduzir o tempo de ciclo de vida de um produto.

Na visão dos entrevistados, os principais fatores para o sucesso do produto seriam: (1) confiabilidade/estabilidade do sistema; (2) facilidade de uso; (3) baixo custo total de propriedade e preço aceitável pelo mercado; (4) os clientes devem experimentar uma implementação positiva e bem-sucedida; (5) evolução constante do sistema para atender as necessidades dos clientes; (6) criar um ecossistema que permita a evolução do produto através da integração ou desenvolvimento de soluções em cima da plataforma; (7) competir com produtos já existentes; (8) implementar um modelo novo de negócio.

A partir disto, é possível fazer um mapeamento entre o que é apresentado na literatura sobre fatores críticos para o sucesso de novos produtos dentro da empresa e a opinião dos

entrevistados sobre os fatores críticos de sucesso para o produto lançado. O mapeamento é apresentado na tabela 3.

Literatura Cooper e Kleinschmidt (2000)	Opinião dos entrevistados
(a) tem um impacto principal na empresa	(6) criar um ecossistema que permita a evolução do produto através da integração ou desenvolvimento de soluções em cima da plataforma (8) implementar um modelo novo de negócio
(b) tem um impacto significativo no mercado, conseguindo amplas fatias de mercado	(1) confiabilidade/estabilidade do sistema (2) facilidade de uso (3) baixo custo total de propriedade e preço aceitável pelo mercado (4) os clientes devem experimentar uma implementação positiva e bem-sucedida (7) competir com produtos já existentes
(c) acompanha a velocidade do mercado	(5) evolução constante do sistema para atender as necessidades dos clientes

Tabela 3 – Análise de fatores críticos de sucesso

## 6. Conclusão

Ambientes de alta tecnologia são extremamente dinâmicos, visto que o mercado e as tecnologias estão mudando constantemente, afetando diretamente o desenvolvimento de produtos e serviços. Dessa forma, estabelecer estratégias para ser competitivo nesse cenário é uma tarefa vital para a administração, o que faz o sucesso em novos produtos em empresas de alta tecnologia um desafio importante para o mercado e para a academia.

Este estudo reforçou a indicação da literatura da área de marketing, estratégia empresarial e tecnologia da informação para melhor compreender o cenário de uma empresa de tecnologia no lançamento de um novo produto para um novo mercado. O presente estudo tomou por objeto de análise a empresa SAP e seu novo produto lançado recentemente e realizou-se uma análise comparativa entre o que foi apresentado na literatura e o que está sendo efetivamente executado pela empresa. Também foram levantadas algumas dificuldades que estão sendo enfrentados na execução da estratégia e destacados os fatores críticos na visão dos entrevistados e da literatura para que o produto e a empresa sejam bem sucedidos.

Este trabalho apresenta uma análise bastante simplificada, pois utiliza um estudo de caso em uma única empresa e, sendo assim, não é passível de generalização. Outra limitação deste trabalho é que não foi possível entrevistar clientes do produto, logo a visão mostrada da solução é parcial. Também as referências bibliográficas não foram exploradas em exaustão, possibilitando que outras análises e conclusões sejam tomadas em outros estudos semelhantes a este.

## 7. Referências

PRAHALAD, C. K.; BARLETT, Christopher; HAMEL, Gary; et al. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. 4ª Edição. South-Western College Publishing, 2001.

KOTLER, Philip. **A Administração de Marketing**. 10ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para Gestão**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LOBATO, David. **Estratégia de empresas**. 2ª Edição revisada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p. 73-75.

O'BRIEN, James. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PMEs de Exportação. **Revista América Economia**. Edição Brasil, n. 354, p. 25 e 31, 11 de fevereiro de 2008.

REICH, Jeff. Pioneers to the Path Volume. **SAP World** – SAP Employee Magazine/Americas Edition. Walldorf, n. 6, p. 32-33, December 2007.

Sobre SAP. Disponível em <http://www.sap.com/about/press/press.epx?pressid=6449> . Acesso em: 26 abr 2008.

SAP SME. SAP Business ByDesign. Disponível em <https://www.sme.sap.com/irj/sme/en/about/overview/>. Acesso em: 26 abr 2008.

SAP compra Business Objects por US\$ 6,8 bi. **PLANTÃO INFO**, outubro 2007. Disponível em: <http://info.abril.com.br/aberto/infonews/102007/08102007-0.shl>. Acesso em: 29 mar. 2008.

SAP anuncia aquisição da Business Objects. **Revista Fator Brasil**, outubro 2007. Disponível em: [http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver\\_noticia.php?not=21280](http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=21280). Acesso em 15 mar. 2008.

SAP announces new partners for SME offerings. **Reuters**, 4 Mar. 2008. Disponível em: <http://www.reuters.com/article/technologyNews/idUSL0386293220080304?feedType=RSS&feedName=technologyNews>. Acesso em 29 mar.2008.

Gartner faz dez previsões de tendências em TI para empresas até 2012. **IDG Now**, 19 Fev. 2008. Disponível em <http://idgnow.uol.com.br/mercado/2008/02/19/gartner-faz-dez-previsoes-de-tendencias-em-ti-para-empresas-ate-2012/>. Acesso em 15 mai. 2008.

HORTA, Daniela Miranda Oliveira. Orientação para o mercado, criatividade, sucesso em novos produtos: um estudo de caso em uma empresa de alta tecnologia. Dissertação de mestrado PUCRS. Porto Alegre, 2006, pag. 54.

COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko j. New product performance: What distinguishes the star products. **Australian Journal of Management**, Sydney, v. 25, n. 1, p. 17, jun. 2000.

SAP's Business ByDesign: Explaining the Delays. **ZD Net**, 2 Maio 2008. Disponível em <http://blogs.zdnet.com/Greenbaum/?p=165>. Acesso em 26 mai. 2008.

SACCOL, Amarolinda. **Sistemas ERP no Brasil: Teoria e Casos**. 1ª Edição. MCT Books: São Paulo, 2003, pag. 195-207.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman 2001.

## Apêndice – Anexo A

### **Roteiro de Entrevista - Técnico**

1. Por que a SAP inclui as pequenas e médias empresas em sua estratégia de crescimento?
2. Quais são as principais inovações e tecnologias do produto?
3. O que diferencia o Business ByDesign das outras soluções da SAP para empresas de grande porte?
4. O que você considera crítico para que o produto entre no mercado de pequenas e médias empresas?
5. Você considera que há dificuldades para entrar neste mercado? Se sim, quais seriam?

### **Roteiro de Entrevista - Gerencial**

1. Por que a SAP inclui as pequenas e médias empresas em sua estratégia de crescimento?
2. O que diferencia o Business ByDesign das outras soluções da SAP para empresas de grande porte?
3. Quais são as vantagens deste produto sobre os concorrentes da SAP?
4. O que você considera crítico para o sucesso do produto no mercado?
5. Qual sua opinião sobre a estratégia de colocação do produto no mercado (aponte dificuldades, modificações necessárias, pontos positivos)?
6. O que os clientes do Business ByDesign acham da solução?
7. Em sua opinião, por que os clientes escolheram o Business ByDesign e não outras soluções?