The background of the cover is a photograph of a computer workstation. In the foreground, a stack of several compact discs (CDs) is visible, with the top one being white and the others showing their reflective surfaces. To the right, a portion of a laptop is visible, showing its keyboard and a screen displaying a line graph. A computer mouse is also visible on the right side. On the left side, there is a vertical band with a light blue background, featuring a stylized graphic of white lines that curve upwards and to the right, resembling a funnel or a series of overlapping waves. At the bottom of this band is a blue double-headed arrow pointing both up and down.

# software de gestão – ERP

série mercado

ESTUDOS DE MERCADO SEBRAE/ESPM 2008

Índice

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae 2008**

**Adelmir Santana**

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

**Paulo Tarciso Okamoto**

Diretor - Presidente

**Luiz Carlos Barboza**

Diretor Técnico

**Carlos Alberto dos Santos**

Diretor de Administração e Finanças

**Luis Celso de Piratininga Figueiredo**

Presidente Escola Superior de Propaganda e Marketing

**Francisco Gracioso**

Conselheiro Associado ESPM

**Raissa Rossiter**

Gerente Unidade de Acesso a Mercados

**Miriam Machado Zitz**

Gerente Unidade de Atendimento Coletivo - Indústria

**Patrícia Mayana**

Coordenadora Técnica

**Laura Gallucci**

Coordenadora Geral de Estudos ESPM

**Rosana Cristóvão de Melo**

Coordenadora Carteira de Tecnologia da Informação

**Matheus Marangoni**

Pesquisador ESPM

**Laura Gallucci**

Revisora Técnica ESPM



série mercado

E S T U D O S   D E   M E R C A D O   S E B R A E / E S P M

S E T E M B R O   D E   2 0 0 8

# software de gestão – ERP

Índice

**ESPM**

**SEBRAE**

## Sumário

I. Panorama Atual do Mercado de Softwares de Gestão .....	7
1. Introdução .....	8
1.1. Coleta de Informações .....	8
2. Conceituando Software de Gestão e ERP .....	8
3. Cadeia Produtiva de Softwares de Gestão .....	9
3.1. Pré-produção .....	9
3.2. Desenvolvimento.....	10
3.3. Distribuição.....	10
3.4. Comercialização.....	11
4. Mercado de Softwares .....	12
4.1. Evolução do Mercado.....	12
4.2. Maturidade .....	12
4.3. Mercado Brasileiro de Softwares .....	13
4.4. Resumo da Evolução do Mercado de TI .....	15
5. Mercado de ERP no Brasil .....	16
5.1. Migração de Grandes Players de ERP para o Mercado de Médias e Pequenas Empresas. 18	
5.2. Exportação.....	18
5.3. Pirataria.....	19
6. Fomentadores .....	20
6.1. Apoio Governamental.....	20
6.2. Incubadoras .....	20
II. Diagnóstico do Mercado de Softwares de Gestão.....	21
1. Fatores-chave de Sucesso.....	22
2. Análise da Indústria (Matriz de Porter) .....	23
3. Matriz PFOA .....	26
4. Estratégias Competitivas .....	28

5. Sugestão de Ações.....	29
5.1. Ações de Relacionamento .....	29
5.2. Materiais de Comunicação Impressos e On line.....	29
5.3. Participação em Feiras e Eventos do Setor .....	30
6. Considerações Finais.....	31





## I. Panorama Atual do Mercado de Softwares de Gestão





## 1. Introdução

Este Sumário Executivo apresenta os pontos mais importantes de um amplo estudo, desenvolvido com o propósito de traçar um panorama atual sobre o mercado de softwares de gestão no Brasil.

O estudo citado teve, como objetivo principal, a oferta aos micro e pequenos empresários do setor um instrumento de Análise de Mercado Setorial, obtido por meio de dados secundários, em âmbito regional e nacional, com foco no **mercado interno de softwares de gestão da categoria ERP**.

### 1.1. Coleta de Informações

As informações contidas no conjunto de relatórios foram obtidas, primordialmente, por meio de dados secundários, em âmbito regional e nacional, **com foco no mercado interno**.



## 2. Conceituando Software de Gestão e ERP

Antes de poder determinar as características do mercado de Softwares de Gestão, é preciso entender o que é um software dessa categoria.

Pode-se considerar que existem diversos programas de computador que auxiliam no gerenciamento de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, sendo muito comum confundirmos qualquer um destes programas com uma ferramenta de gestão profissional. Frente à grande diversidade encontrada no setor de softwares, e atendendo à demanda do SEBRAE Nacional, o presente estudo terá um foco mais atento nos *Enterprise Resources Planning* (ERP – *Planejamento de Recursos Empresariais*). ERPs podem ser definidos como um conjunto integrado de softwares que proporcionam o gerenciamento e a visão completa das empresas, facilitando a integração de áreas que, mesmo sendo alvos de tratamentos distintos, podem trabalhar em conjunto, gerando uma maior sinergia à empresa, como finanças, recursos humanos, compras e vendas. Em termos gerais, trata-se de uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e o armazenamento de todas as informações de negócios.

Dentro desta visão, pode-se dizer que é um mercado bastante recente e com alto dinamismo fazendo, constantemente, surgirem novas tecnologias capazes de alterar de forma significativa este mercado. Um exemplo é a Web 2.0 que, ao proporcionar maior integração entre os internautas, permite a eles (entre outras possibilidades) livre acesso e poder de mudar as informações de um site, pretende revolucionar o mercado de informática nos próximos anos. Hoje, o caso mais conhecido de uso da Web 2.0 é a Wikipedia, uma enciclopédia *online* na qual o acesso é livre e gratuito a qualquer pessoa que tenha acesso a um computador e esteja navegando na rede; após se cadastrar, qualquer um pode editar o conteúdo contido na enciclopédia.



Vale destacar que, inicialmente, o ERP era um tipo de sistema produzido por grandes empresas de software e utilizado apenas por grandes empresas; há alguns anos essas grandes produtoras de softwares de gestão começaram a migrar sua atenção para as médias empresas, uma vez que seu mercado original chegou próximo à saturação.

Essa tendência prosseguiu, fazendo com que, a partir de determinado momento, as grandes empresas incluíssem pequenos clientes em seus mercados-alvo. Por outro lado, com o avanço da informática a construção de softwares de gestão integrada tornou-se mais simples, reforçando o movimento de popularização de seu desenvolvimento e utilização – ou seja, permitindo que as MPEs passassem a atuar como produtoras de ERPs.



### 3. Cadeia Produtiva de Softwares de Gestão

Com o desenvolvimento da tecnologia de informação e a crescente importância que os softwares, sejam eles de gestão ou não, ganharam no dia-a-dia das empresas, a construção de um novo software apresenta grandes desafios, desde a criação de um produto que atenda as necessidades de seus clientes, passando pelo prazo de desenvolvimento e custo final do produto.

A Cadeia Produtiva de Softwares de Gestão pode apresentar configurações diferentes, desde uma cadeia pequena com a presença de poucas etapas, até a construção de uma grande cadeia com a participação de muitos elos. Para o caso específico de micro, pequenas e médias empresas produtoras, foi elaborado um modelo intermediário para demonstrar seu funcionamento.

#### 3.1. Pré-produção

A primeira etapa, Pré-produção, consiste no levantamento dos requisitos necessários para o desenvolvimento de qualquer software.

Em primeiro lugar, existe a necessidade do *hardware* que deverá não somente produzir, mas também rodar o software finalizado; neste caso, ocorre a evolução constante dos equipamentos. Não será abordada a evolução desenfreada dos PCs para usuários finais, equipamentos que sofrem com uma troca acelerada de tecnologia (média de 6 meses até que um PC fique obsoleto), pois, quando falamos em equipamentos voltados para empresas, sejam elas desenvolvedoras ou usuárias, há uma demora maior na troca dos equipamentos.

Em se tratando dos servidores, normalmente são utilizados equipamentos bastante específicos, desenvolvidos para durar muito tempo e que oferecem maior facilidade para *upgrade*, seja de memória RAM, HDs e até mesmo prevendo a troca ou o incremento de processadores. De qualquer modo, não se pode deixar de considerar a constante inovação e desenvolvimento da infra-estrutura instalada e, principalmente, de tudo o que se relaciona à comunicação, à transmissão mais rápida e barata de dados, seja via rede de cabos, seja *wireless*.<sup>1</sup>

As ferramentas de desenvolvimento e os bancos de dados disponíveis para o trabalho dos programadores também estão em permanente evolução. Assim como o *hardware*, as ferramentas de software possuem grande velocidade de atualização, fazendo com que surjam constantemente novos programas ou novas versões de programas que auxiliarão o trabalho dos desenvolvedores que, assim, poderão aproveitar ainda mais os novos recursos de *hardwares* disponíveis.

A mera existência dos recursos, contudo, sejam de hardware ou software, não é suficiente se os programadores não tiverem condições técnico-profissionais para utilizá-los. Havia no Brasil, em 2005, um total de 1.690 cursos voltados para tecnologia e ciências da computação, segundo o censo do INEP;<sup>2</sup> eram mais de 231 mil alunos matriculados nos cursos de Licenciatura em Computação, Engenharia de Computação, Tecnologias, Ciências da Computação, Sistemas de Informação, Cursos Sequenciais de Formação Específica, entre outros levantados. O censo também avaliou o número de cursos criados, indicando um grande crescimento nos cursos de tecnologia, principalmente na região Sudeste.<sup>3</sup>

É necessário, ainda, considerar a possibilidade da existência de um bom número de autôditas no segmento de programação em computação, uma vez que se trata de carreira relativamente nova, e que a difusão da internet atrai cada vez mais os jovens. Como não foi possível detalhar, por meio de dados secundários, o perfil e a quantidade de pessoas com estas características, iremos desconsiderá-los nas análises posteriores.

Por último, na etapa de pré-produção encontra-se a produção de mídias, CDs e DVDs, que servem para a distribuição dos programas uma vez que estejam prontos, caso seja este o formato escolhido; atualmente, contudo, há muitos softwares distribuídos diretamente via internet, seja para instalação ou para utilização direta via um navegador de internet, como o Internet Explorer.

### 3.2. Desenvolvimento

A etapa do desenvolvimento de um software é composta por três agentes; o principal deles é formado pelas **empresas desenvolvedoras** em si, com o apoio e incentivo dos outros dois agentes, a saber, as **incubadoras** e o **Governo**.

As empresas desenvolvedoras trabalham com diversos modelos de configuração, tamanho e especialidades, e têm como principais atividades o desenvolvimento do planejamento completo do processo, incluindo o levantamento das necessidades que serão atendidas pelo software, a elaboração do cronograma de execução e o orçamento completo do projeto.

### 3.3. Distribuição

O elo Distribuição tem, no caso dos softwares de gestão, duas vertentes bastante distintas, uma voltada para a distribuição isenta das mídias físicas e outra ainda vinculada ao quase ultrapassado CD.

2 O INEP — Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira — é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação – MEC. Seu objetivo é promover estudos, pesquisas e avaliações periódicas sobre o Sistema Educacional Brasileiro, com o objetivo de subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional.

3 Fonte: INEP. Site Institucional. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/institucional>>. Acesso em: mar. 2008.

A distribuição por meios físicos necessita de uma etapa adicional em sua cadeia produtiva, que é a fase de **produção física**. Esta produção está associada diretamente à prensagem,<sup>4</sup> na qual não somente os programas são gravados fisicamente em mídias, mas também há a criação das embalagens, que podem variar desde uma caixinha plástica simples e padronizada para proteger o disco, até a confecção de uma caixa maior e personalizada que poderá também conter, por exemplo, manuais e garantias. Existem empresas especializadas na produção física e na criação de rótulos e embalagens; essas empresas costumam atender sem exclusividade a muitos produtores de software.

Ao optar pela venda através de meios físicos as empresas de softwares têm dois caminhos a seguir: a venda no varejo especializado ou a utilização de representantes comerciais especializados. O primeiro caso é bastante improvável quando se trata de softwares de gestão do tipo ERP; já a venda via representação comercial, própria ou terceirizada, é bastante comum neste segmento empresarial, em que os consultores de TI podem, em muitos casos, atuar como consultores de implantação, analisando as reais necessidades da empresa para correta implantação dos softwares.

Independentemente do canal, a venda de softwares em CDs tende a cair em desuso, uma vez que a cada ano aumenta a venda via lojas online (sejam próprias ou de terceiros); o crescente aumento da velocidade de conexão a custos competitivos possibilitam ao comprador fazer downloads de arquivos cada vez maiores. Assim, hoje não somente é possível fazer o download de um programa inteiro, como a tendência para o futuro próximo será a utilização de software diretamente da internet.

### 3.4. Comercialização

O elo da cadeia destinado à comercialização está intrinsecamente ligado à forma de distribuição, uma vez que o “formato” do produto pode determinar como será realizado o contrato de venda e/ou instalação e prestação de serviços.

Com a utilização cada vez mais constante dos softwares através da internet e do foco em **Software como um Serviço** (*Software as a Service – SaaS*),<sup>5</sup> a comercialização se dá por meio de cobrança de mensalidades, após o pagamento de uma parcela maior na instalação do produto, muitas vezes justificada como um custo de *setup* ou treinamento para o início da utilização do software.

O maior desafio nesta etapa do processo é a determinação do custo mensal ou final que cada comprador deverá pagar pelo software, uma vez que a empresa desenvolvedora não pode onerar um só cliente com todos os custos de desenvolvimento, testes e comercialização (a não ser na hipótese de um produto exclusivo). O processo habitual para determinar o preço ideal inclui a realização de um *benchmarking*<sup>6</sup> dos preços dos concorrentes potenciais para o melhor estabelecimento de custos.

Há, também, que se destacar a necessidade da utilização de uma equipe comercial para cada um dos tipos de canais selecionados pela empresa. No caso da venda de um software através da internet, é recomendado que haja uma equipe interna responsável pelo processo evitando, assim, que um potencial cliente dependa exclusivamente de um sistema automatizado e que, em algum momento, possa encontrar dificuldades e abandonar o processo de compra.

4 Prensagem = processo de gravação dos dados em mídias óticas como CDs e DVDs

5 Para maiores informações, acesse <<http://www.profissionaisdeweb.com/index.php/dicas/tudo-sobre-o-conceito-saas>> e consulte o Glossário ao final do relatório completo.

6 Conceito de marketing que estabelece o processo de verificação e análise das características de concorrentes e não concorrentes, visando detectar as melhores práticas em determinada área e adaptá-las a cada empresa.

Dentro do processo de venda/consultoria de implementação e treinamento, o papel do consultor comercial também é de grande importância, tanto no momento da venda em si como no acompanhamento da entrega e instalação do software.



## 4. Mercado de Softwares

Para poder realizar a análise do mercado de software de gestão, foi necessário partir do mercado de TI (Tecnologia da Informação), que suporta um conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação, ou seja, engloba não somente aspectos ligados a softwares, mas também componentes como: hardware; dispositivos periféricos, sistemas de telecomunicação, gestão de dados e informações; softwares e seus recursos. Contudo, este relatório se focará mais nas características relativas aos softwares.

### 4.1. Evolução do Mercado

A evolução do mercado pode ser dividida em quatro fases: a formação, o fortalecimento, a expansão e a fase mais recente, marcada pela introdução da *inteligência*.

De 1983 até 1992, o mercado estava em formação. Os produtos disponibilizados eram voltados inicialmente para os *mainframes* e, mais no final do processo, para o PC, através da plataforma Windows®. Foi a primeira onda de tecnologia, cujo desafio era promover o consumo a qualquer custo.

De 1995 até 1998, o mercado se fortalece, ocorrendo a democratização do acesso ao micro-computador, é a segunda onda tecnológica. Nesse momento, a tecnologia está adequada para atender à demanda.

De 1999 até 2001, o mercado se expande. A internet se consolida, cresce e se regionaliza. O desafio estava em transformar dados em informação, esta informação em conhecimento e, por fim, a soma do conhecimento em estratégia.

De 2001 até 2005, a inteligência é introduzida na tecnologia com o intuito de entender o relacionamento humano e de preservar a vida, a paz e o meio ambiente. Nesta última etapa, pode-se dizer que os novos usuários da informática já nasceram na era dos computadores e, daqui para frente, nascerão com a internet.

### 4.2. Maturidade

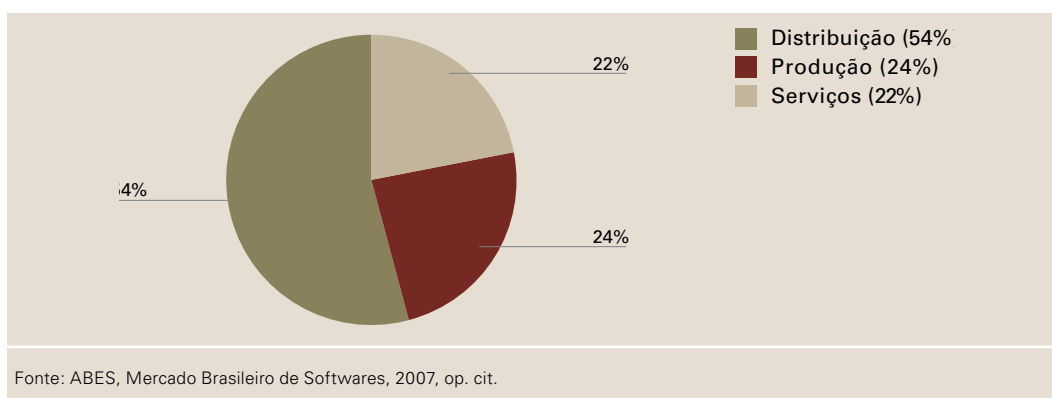
Globalmente, o mercado de tecnologia da informação movimentou US\$ 1,08 trilhões em 2006,<sup>7</sup> sendo 40,8% serviços, 20,5% softwares e 38,7% equipamentos. Incluindo equipamentos, o Brasil movimentou US\$ 11,9 bilhões, o que representou 40% da América Latina.

Em 2000, o consumo de hardware no Brasil representava 60% dos orçamentos destinados à TI. Hoje, a maturidade do mercado de softwares, que é proporcionalmente comparável à dos países desenvolvidos, traz consigo diversos fatores que vêm moldando a oferta de soluções e gerando novos conceitos, como, por exemplo, a utilização de softwares como um serviço (o já mencionado SaaS).

### 4.3. Mercado Brasileiro de Softwares<sup>8</sup>

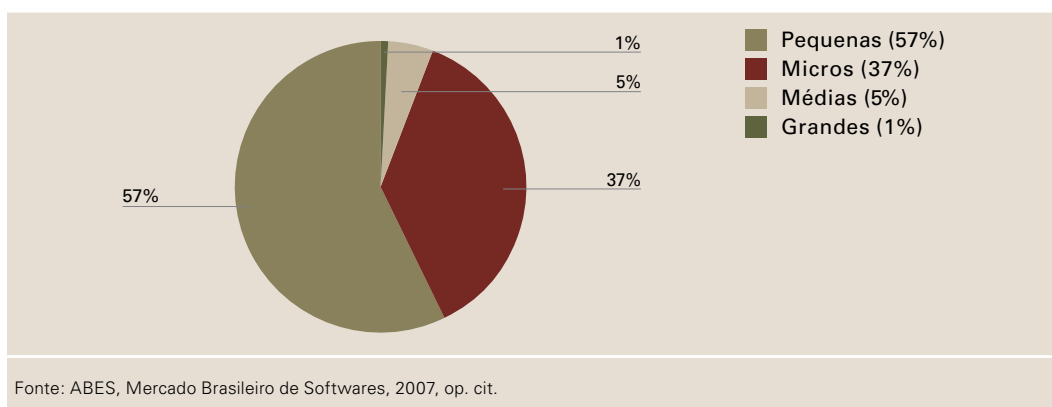
Em 2006, de acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Software, o mercado brasileiro de softwares e serviços cresceu 22%, movimentando US\$ 9,09 bilhões de dólares, o equivalente a 0,97% do PIB brasileiro no mesmo ano. Desse total, US\$ 3,26 bilhões corresponderam a softwares e o restante, US\$ 5,83 bilhões, a serviços relacionados. O Brasil fica com a 13ª posição no mercado de software e serviços e passa a responder por 1,3% do mercado mundial e 43% do mercado latino-americano. Para 2007, a expectativa era que o investimento crescesse 15%.

**Gráfico 1** – Divisão por tipo de atividade



Este mercado é composto por cerca de 7.900 empresas desenvolvedoras, produtoras e distribuidoras de software, sendo que 94% das desenvolvedoras e produtoras são consideradas empresas de pequeno e médio porte.

**Gráfico 2** – Divisão por porte da empresa



<sup>8</sup> Fonte: ABES. Site Institucional. Mercado Brasileiro de Softwares: panoramas e tendências 2007. Disponível em: <[http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/Mercado\\_BR2007.pdf](http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/Mercado_BR2007.pdf)>. Acesso em: fev. 2008.

**Figura 1** – Indicadores do mercado de softwares no Brasil em 2006 – parte 1.

Mercado Total Total Market		
7.818 Empresas Companies		
Software Software	Serviços Services	
6.091 Empresas Companies 78%	1727 Empresas Companies 22%	
Desenvolvimento Development		
1.894 Empresas Companies 31%		
Distribuição Distribution		
4.197 Empresas Companies 69%		

Fonte: ABES, Mercado Brasileiro de Softwares, 2007, op. cit.

Separando o mercado de software do mercado de serviços, vê-se uma proporção de 35,9% para o primeiro e os restantes 64,1% para o segundo; essa divisão contabiliza US\$ 3,26 bilhões para o mercado produtor e desenvolvedor de softwares no ano de 2006. Deste valor, ainda existe uma parcela significativa desenvolvida no exterior (67,5%, o equivalente a US\$ 2,2 bilhões).

**Figura 2** – Indicadores do mercado de softwares no Brasil em 2006 – parte 2.

Mercado Total – Total market					
U\$ 9,09 bilhões					
Software Software			Serviços Services		
U\$ 3,26 bilhões 35,9%			U\$ 5,83 bilhões 64,1%		
Desenvovido no País Domestic Production				Nacional Domestic	Exportação Export
U\$ 1,064 bilhões 32,5%					
Standard Standard	Sob Encomenda Custom	Exportação Export			
U\$ 252 milhões 23,%	U\$ 760 milhões 71,6%	U\$ 52 milhões 4,6%	U\$ 2,202 bilhões 67,5%	U\$ 5,635 bilhões 96,6%	U\$ 195 milhões 3,4%

Fonte: ABES, Mercado Brasileiro de Softwares, 2007, op. cit.

Analisando os softwares desenvolvidos no país, vê-se a seguinte divisão: 23,8% de softwares *standard* (ou seja, padronizados), 71,6% sob encomenda e apenas 4,6% para exportação, segundo dados do relatório da ABES para o ano de 2006.

Segundo um estudo de 2005, realizado pela Unicamp com apoio da SOFTEX,<sup>9</sup> as empresas de software instaladas no Brasil e atuantes no exterior possuem, em sua maioria, capital de origem 100% nacional, e 40% destas são totalmente independentes, ou seja, não são coligadas a nenhum grupo. A concentração do negócio das empresas cujo capital é 100% nacional é significativa no Estado de São Paulo (48%). Já as empresas com capital estrangeiro concentram-se em dois Estados brasileiros, São Paulo e Rio Grande do Sul. Das empresas de capital nacional atuantes no Brasil e exterior, a composição de faturamento é US\$ 15,40 milhões provenientes da comercialização de software e US\$ 25,38 milhões provenientes da comercialização de serviços.

Outro fator que merece destaque é a importância de alguns setores de atividades na compra de softwares, como é o caso dos setores industriais e financeiro; são os principais compradores de softwares no Brasil representando, em conjunto, mais de 46% do mercado. Segue-se o setor de serviços, com mais de 15% de participação.

**Tabela 1** – Segmentação do Mercado Comprador de Software

Segmento Vertical	Volume (Us\$ milhões)	Participação (%)	Variação 2006/2005
Indústria	817	25,4%	10%
Comércio	329	10,3%	60,9%
Agroindústria	56	1,7%	95,1%
Governo	254	7,9%	47,3%
Finanças	682	21,3%	12,1%
Serviços	503	15,7%	33,3%
Óleo e gás	180	5,6%	54,9%
Outros	387	12,1%	-19,5%
Total	3.208	100%	+19,4%

Fonte: ABES, Mercado Brasileiro de Softwares, 2007, op. cit.

#### 4.4. Resumo da Evolução do Mercado de TI

Em síntese, o mercado brasileiro de software soma um volume total de US\$ 3,26 bilhões em investimentos representando, assim, cerca de 1,3% do mercado mundial de TI. Deste total, temos cerca de 32% dos programas desenvolvidos no país e um montante de US\$ 52 milhões em exportações de licenças de uso. Já o mercado de serviços de tecnologia representa um valor de US\$ 5,83 bilhões, ou seja, um mercado ainda maior, com um volume de US\$ 195 milhões exportados ao ano.



Levando em conta o número de pequenas empresas que participam deste mercado (quase 4.500) e seu faturamento relativo (US\$ 1,85 bilhões), chega-se a um faturamento médio de US\$ 415 mil por empresa no ano de 2006.

A despeito desses dados positivos, a tecnologia no Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer. Em 1980, o Brasil registrou 23 patentes, frente a 13 da Coréia do Sul. Vinte anos depois, os números mudaram, mas o desempenho de registro de patentes em relação a outros países continua pífio: em 2000, as patentes nacionais registradas foram 98 contra 3.300 da Coréia do Sul. Falta de investimento em educação, políticas públicas adequadas, incentivos fiscais, entre outras, são algumas razões do baixo desempenho nacional na área de produção científica desenvolvida nas universidades, institutos de pesquisa e empresas. Outro fator é o baixo número de pesquisadores contratados no setor privado (23%).

No entanto, o mercado de softwares não sofre tanto com a falta de investimentos: o Brasil ocupa a 12ª posição quanto às empresas geradoras de software e serviços e já recebeu US\$11,9 bilhões só para desenvolvimento de tecnologia. Em 2007, o Brasil direcionou R\$ 1,3 milhões para licenças de software. As normas técnicas também estão regularizadas, com *players* atendendo aos padrões ANSI (acrônimo de *American National Standards Institute*),<sup>10</sup> uma organização afiliada à ISO e que é a principal organização norte-americana envolvida na definição de padrões/normas técnicas básicos como o ASCII<sup>11</sup> e ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).<sup>13</sup> Desse modo, há aumento da competitividade, pois sua aplicação resulta em menores custos e maior qualidade no produto gerado, padronizando insumos, qualificando os processos e permitindo a disseminação de tecnologia.



## 5. Mercado de ERP no Brasil

A consultoria IDC aponta que o mercado brasileiro de ERP está em consolidação, seguindo o modelo mundial. “O que podemos ver é que algumas compras nesse mercado têm sido motivadas porque as empresas querem migrar para novos segmentos verticais ou mesmo se deslocar na pirâmide de consumo, atendendo a um outro perfil de clientes”, comenta Bruno Rossi, gerente de análises de software da IDC Brasil.<sup>14</sup>

Segundo Rossi, as melhores oportunidades atuais para os fornecedores estão entre no mercado de médias e pequenas empresas, que ainda não têm soluções de ERP instaladas ou têm, mas pretendem migrar para versões mais avançadas. De acordo com uma pesquisa da consultoria IDC conduzida junto a 800 empresas no Brasil, em 2006 as soluções de gestão empresarial estavam no topo da lista de prioridades dos diretores de tecnologia das companhias de grande porte (mais de 500 funcionários).

10 Para maiores detalhes, acessar: <<http://www.ansi.org>>.

11 Fonte: Globo.Com. O que é ACII. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/0,,MUL394657-15524,00-O+QUE+E+ASCII.html>>. Acesso em fev. 2008.

12 Fonte: Hospedenet. O que é ANSI. Disponível em: <<http://www.hospedenet.com.br/info/ANSI.html>>. Acesso em fev. 2008.

13 Para maiores detalhes, acessar: <<http://www.abnt.org.br>>.

14 Fonte: IDG NOW. Site Institucional. Disponível em: <<http://www.idgnow.uol.com.br/computacao-corporativa/2006/17/idgnotica.2006-04-17.7655108432>>. Acesso em: maio 2007.



Os ERPs foram citados como o principal foco de investimento de 18% das grandes empresas. Segurança aparece em segundo lugar, com 16%, seguida por voz sobre IP (VoIP) e *business intelligence* (BI), com 10% e 9%, respectivamente.

Os serviços de tecnologia da informação movimentaram 11,9 bilhões de reais em 2005 no Brasil, o que representa uma elevação de 13,23% na comparação com 2003, revelaram estudos do IDC. De acordo com Maurício Monteiro, analista de mercado para Serviços de TI do IDC, em 2004 o mercado de serviços de tecnologia apresentou recuperação frente aos efeitos da crise econômica e da fuga de investimentos dos usuários ocorrida entre 2002 e 2003. Em 2004 os projetos foram impulsionados pela demanda vinculada ao mercado de soluções, com destaque para *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Business Intelligence/ Data Warehouse*, segurança e soluções de infra-estrutura. Segundo o executivo, as expectativas cada vez mais otimistas podem ser justificadas pelo crescimento dos serviços de consultoria de TI e de integração de sistemas.

Por outro lado, o mesmo estudo do IDC identificou no mercado brasileiro, dois grandes grupos problemáticos de usuários: o grupo de usuários que não utiliza todo o potencial do software adquirido e o grupo de usuários que, devido à percepção de complexidade e alto custo do software, deixa de adquirir o produto sem mesmo conhecê-lo adequadamente

Segundo relatório da Frost & Sullivan,<sup>15</sup> para 2011 as expectativas sobre o mercado latino-americano de ERPs são ainda maiores, estimando-se um aumento de 82,64%, passando dos 394,2 milhões de dólares obtidos em 2005 para 720 milhões de dólares. Esse número caracteriza um aumento anual de 10,6%.<sup>16</sup>

O responsável por esta pesquisa, Marcelo Kawanami, diz que 65% do faturamento provêm de grandes empresas. No entanto, a previsão é de que esta participação seja reduzida nos próximos anos, conforme as médias empresas ampliem sua adoção de ERPs. O motivo, de acordo com o estudo, está no fato dos fornecedores de ERP apostarem no desenvolvimento e na oferta de soluções pré-configuradas para mercados verticais, tornando o produto mais barato e viabilizando a adoção por empresas de menor porte. Essa mudança de mercado favorecerá não somente as grandes produtoras, mas abrirá ainda mais o mercado para as pequenas produtoras, que têm a chance de segmentar melhor os mercados e, assim, produzir softwares de gestão mais adequados e com preços reduzidos.

O panorama atual revela que grande parte dos softwares corporativos são licenciados de maneira tradicional, ou seja, é cobrado via pagamento de uma taxa inicial de aquisição e uma taxa de manutenção, o que garante o uso e a manutenção do software indefinidamente.

Contudo, a crescente complexidade dos ambientes de Tecnologia da Informação das empresas — que implica no aumento do número de produtos de software instalados, na necessidade de controle do número das licenças utilizadas, na gestão de atualizações e na rápida resposta às mudanças do ambiente de negócios — vem modificando a visão dos CIOs<sup>17</sup> em relação ao licenciamento e uso de software no Brasil.

15 Para maiores informações, acessar: <<http://www.frost.com>>.

16 Fonte: Pimenta Comunicação. ERP foca nas médias empresas e gera US\$ 720 mi. 7 ago. 2006. Disponível em: <[http://www.pimenta.com/lrmais\\_materias.php?cd\\_materias=2434](http://www.pimenta.com/lrmais_materias.php?cd_materias=2434)>. Acesso em jan. 2008.

17 CIO ou Chief Information Officer = Executivo que responde pela direção da área de sistemas de informação. Fonte: HSM On Line. O Novo Diretor de Informática. Jul/Ago 1998. Disponível em: <[http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_9/novo\\_diretor.php](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_9/novo_diretor.php)>. Acesso em fev. 2008.

### 5.1. Migração de Grandes Players de ERP para o Mercado de Médias e Pequenas Empresas

Uma pesquisa feita pela ABES<sup>18</sup> em parceria com o IDC revela que, das 7.818 empresas que atuavam mercado brasileiro de software e serviços em 2006, 94% estavam incluídas no segmento de pequenas empresas.

A competição se acirrou entre as gigantes Oracle e SAP contra as nacionais desde a compra da RM Sistemas pela Totvs em 2006,<sup>19</sup> e da Informenge (em 2005) e da DZSET (em 2006) pela Datasul.<sup>20</sup> Paulo Sairan, gerente de alianças da IBM Brasil, em entrevista para a revista Computerworld em março de 2007,<sup>21</sup> comentou a aliança da IBM com a SAP pelo mercado: “A SAP definiu estratégias para crescimento que estão plenamente alinhadas com a IBM, como o foco nas médias empresas e a atuação voltada às verticais de negócios dos clientes. É mais do que enfrentar um competidor comum, é a definição de uma estratégia conjunta para o futuro”. O Banco IBM oferecerá financiamento a taxas de juros atraentes com uma solução com um custo bem menor.

Mesmo com a grande dificuldade em adaptação de produtos, grandes players como SAP, Oracle e IBM têm obtido êxito. A Infor, fornecedora de soluções de gestão empresarial, possui entre 60 e 62 mil clientes da base total de 70 mil clientes desse porte; já a SAP estima que 65% de seus 36 mil clientes são pequenos ou médios.

### 5.2. Exportação<sup>22</sup>

O quadro é otimista. Segundo o estudo Softex/Unicamp,<sup>23</sup> as empresas desenvolvedoras de software brasileiro priorizam as vendas para mercado interno mesmo com competência para a exportação.

Empresas de software, atuantes no exterior, possuem em sua maioria capital de origem 100% nacional, e 40% destas são totalmente independentes, ou seja, não são coligadas a nenhum grupo. A concentração do negócio das empresas cujo capital é 100% nacional é muito significativa no Estado de São Paulo (48%). Já as empresas com capital estrangeiro concentram-se somente em dois Estados brasileiros, São Paulo e Rio Grande do Sul. Das empresas de capital nacional atuantes no Brasil e exterior, a composição de faturamento é U\$ 15,40 milhões provenientes da comercialização de software e U\$ 25,38 milhões provenientes da comercialização de serviços.

Considerada um gigante do setor, a Índia exportou cerca de US\$ 12 bilhões em software e serviços em 2005, enquanto o Brasil exportou US\$ 400 milhões no mesmo período. O mercado interno brasileiro, porém, deve chegar aos mesmos US\$ 12 bilhões exportados pela Índia.

18 Fonte: ABES. Mercado Brasileiro de Softwares: panoramas e tendências 2007. Disponível em: <[http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/Mercado\\_BR2007.pdf](http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/Mercado_BR2007.pdf)>. Acesso em: fev. 2008

19 Fonte: IDG NOW. Totvs anuncia compra da concorrente RM Sistemas por R\$ 206 milhões. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/mercado/2006/04/12/idgnoticia.2006-04-12.7110612605>>. Acesso em: fev. 2008.

20 Fonte: B2B Magazine. Datasul adquire Informenge. Disponível em: <[http://www.b2bmagazine.com.br/web/interna.asp?id\\_canais=4&id\\_subcanais=10&id\\_noticia=17935](http://www.b2bmagazine.com.br/web/interna.asp?id_canais=4&id_subcanais=10&id_noticia=17935)>. Acesso em: fev. 2008.

21 Fonte: IDG NOW. SAP e IBM: juntas contra a Oracle? Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/mercado/2007/03/13/idgnoticia.2007-03-13.3831359154>>. Acesso em: fev. 2008.

22 Fonte: Pesquisa Perfil das Empresas Brasileiras Exportadoras de Software (Softex/Unicamp, 2005)

23 Fonte: Softex/Unicamp, 2005, op. cit.

Neste estudo, realizado em 2005, a expectativa para as exportações brasileiras em 2006 era de 25% de expansão (US\$ 500 milhões); acompanhando essa tendência, a IBM Brasil tem mais ou menos um terço dos funcionários da divisão voltados à exportação.

O Brasil tem sido visto, cada vez mais, como alternativa de terceirização de serviços para países europeus como Espanha, Itália e França, pela proximidade cultural. Vale lembrar que, como já destacado, não somente multinacionais vendem serviços ao exterior a partir do Brasil; existe um número crescente de pequenas empresas brasileiras exportando, principalmente em áreas como jogos e aplicações para celulares, e há boas oportunidades em soluções para o mercado financeiro, governo eletrônico e terceirização.

As empresas brasileiras que queiram exportar contam, entre outros órgãos, com o apoio da Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Software e Serviços para Exportação),<sup>24</sup> entidade não governamental sem fins lucrativos que fomenta a exportação de softwares.

### 5.3. Pirataria

Segundo o IDC,<sup>25</sup> o Brasil deixou de faturar US\$ 766 milhões em 2005 por causa da pirataria. A pesquisa examinou os sistemas operacionais e aplicativos de uso pessoal em 100 países e regiões de todo o planeta. O líder em pirataria é o Vietnã, com um índice de 90%. Zimbábue, também com 90%, e Indonésia, com 87%, completam a lista dos três países com maior pirataria de programas.

Já entre aqueles que têm os menores índices de pirataria, os Estados Unidos aparecem em primeiro lugar, com 21%. Depois vem Nova Zelândia, com 23%, e Áustria, com 26%.

Apesar de terem o menor índice de pirataria, os americanos foram aqueles que mais perderam com ela em 2005, conforme o IDC; ao todo, foram US\$ 7 bilhões não arrecadados. A China, que tem um índice de 86%, foi a segunda que mais perdeu faturamento, de acordo com o IDC: US\$ 4 bilhões. Logo depois vem a França, país que tem o terceiro maior índice de pirataria na Europa (47%) e que deixou de arrecadar 3 bilhões de dólares no ano passado.

Esse tipo de cálculo de perdas com pirataria é sempre discutível, porque se supõe que o software obtido ilegalmente vá ser comprado a preços de mercado – o que está longe de ser comprovado.

24 Para maiores informações, acesse o site da Brasscom: <<http://www.brasscom.org.br>>

25 Fonte: Info Abril. No Brasil, 64% do software é pirata, diz IDC. 26 maio 2006. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/aberto/infonews/052006/23052006-8.shl>>. Acesso em mar. 2008.



## 6. Fomentadores

### 6.1. Apoio Governamental

Como principais suportes governamentais destacam-se: o PROSOFT (Programa para o Desenvolvimento da Indústria Nacional de Software e Serviços de Tecnologia da Informação) como uma linha de financiamento criada pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social) e pela SOFTEX (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro) para estimular a competitividade da indústria brasileira de software em nível internacional; o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade em Software (SBQP), representando um auxílio na melhoria de processos e qualidade do produto final, e o Sistema de Informação da Indústria Brasileira de Software (SIIBIS), seguindo a mesma linha de parceria do Prosoft; o órgão financiador FINEP; e o BNDES.

### 6.2. Incubadoras

As incubadoras são grandes incentivadoras de diversos segmentos da economia; prova desse fato é a média de 9 entre 10 empresas que nasceram de incubadoras e permanecem no mercado após saírem de seu processo de formação. Segundo estudo realizado pela AN-PROTEC<sup>26</sup> (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) existem, no Brasil, cerca de 290 incubadoras em atividade, sendo que 55% são de base tecnológica e 72% têm vínculo formal com universidades ou centros de pesquisa.

Sendo assim, podemos considerar que, no segmento de desenvolvimento e produção de softwares, o papel das incubadoras é bastante presente e forte no Brasil. Algumas incubadoras em atividade são: Biominas; CIDE; Fênix; Inatel; Softex Genesis Salvador; Celta; Centev; C.E.S.A.R.; Cietec; Coppe; Gênesis; Incamp; Incubadora UnB; Piebt.

26 Fonte: ANPROTEC. Brasil é o terceiro do mundo e primeiro da América Latina em número de incubadoras de empresas. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=159>>. Acesso em: mar. 2008



## II. Diagnóstico do Mercado de Softwares de Gestão



Para montar o diagnóstico do setor serão utilizadas três ferramentas de análise e uma ferramenta de proposição de estratégias de marketing e comunicação. Desta forma, as empresas interessadas em buscar melhorias em seus negócios terão um raciocínio mais organizado e, portanto, maior chance de sucesso.



## 1. Fatores-chave de Sucesso

Os principais fatores-chave de sucesso (FCS) para uma empresa que atua no mercado de softwares de gestão foram levantados com base na avaliação dos principais *players* do mercado e das características desse mercado. Como principais pontos, temos: imagem de marca; preço do software; facilidade de utilização; suporte pós-venda.

Os principais fatores-chave de sucesso (FCS) para uma empresa que atua no mercado de softwares de gestão foram levantados com base na avaliação dos principais *players* e das características do setor. Os principais pontos são: imagem de marca; preço do software; facilidade de utilização; e suporte pós-venda.

- **Imagem de Marca**

Um dos requisitos essenciais para o processo de decisão de compra de um software de gestão está relacionado à confiança e à credibilidade que a marca transmite ao mercado. A empresa precisa ter seu *know how* percebido pelos potenciais compradores para concorrer de maneira competitiva no setor, ou seja, **a qualidade precisa ser vista como um diferencial**.

No processo de decisão de compra de um software de gestão, essa *qualidade percebida* acaba se revelando, com frequência, mais importante que a qualidade real do produto para o início do processo de escolha, sobretudo junto a decisores que não são técnicos, como diretores e gerentes financeiros ou administrativos.

- **Preço do software**

No mercado de serviços B2B a decisão de compra é preponderantemente racional, sendo muito mais planejada e ponderada do que as compras no mercado de consumo. Portanto, o preço pago pelo produto e/ou serviço adquirido é fundamental no processo de decisão de utilização de determinado software. Esse custo, muitas vezes, não leva em conta somente o software, pois há outras implicações financeiras, tais como a necessidade de infra-estrutura (hardware) e de mão de obra especializada (treinamento de funcionários, por exemplo), entre outras.

- **Facilidade de utilização**

A facilidade de utilização ou *usabilidade* do software é outro fator importante para garantir a satisfação dos clientes. Porém a multifuncionalidade de um software não será considerada uma qualidade pelo cliente se trazer complexidade e dificuldade no uso. Nesse ponto, vale destacar o grande envolvimento que os usuários têm com o ambiente Internet, que apresenta cada vez mais interfaces coloridas, chamativas e de fácil navegação.

- **Suporte pós-venda**

Outro fator relevante para o setor de softwares é o suporte do pós-venda, que deve oferecer atendimento a chamados e solução de dúvidas e problemas técnicos referentes ao software, muitas vezes no sistema 24 x 7 (atendimento 24 horas durante os 7 dias da semana).



## 2. Análise da Indústria (Matriz de Porter)

A análise da intensidade da concorrência depende diretamente de forças competitivas, que atuam de forma a favorecer ou dificultar a posição de uma empresa em uma determinada indústria da qual faz parte.<sup>27</sup>

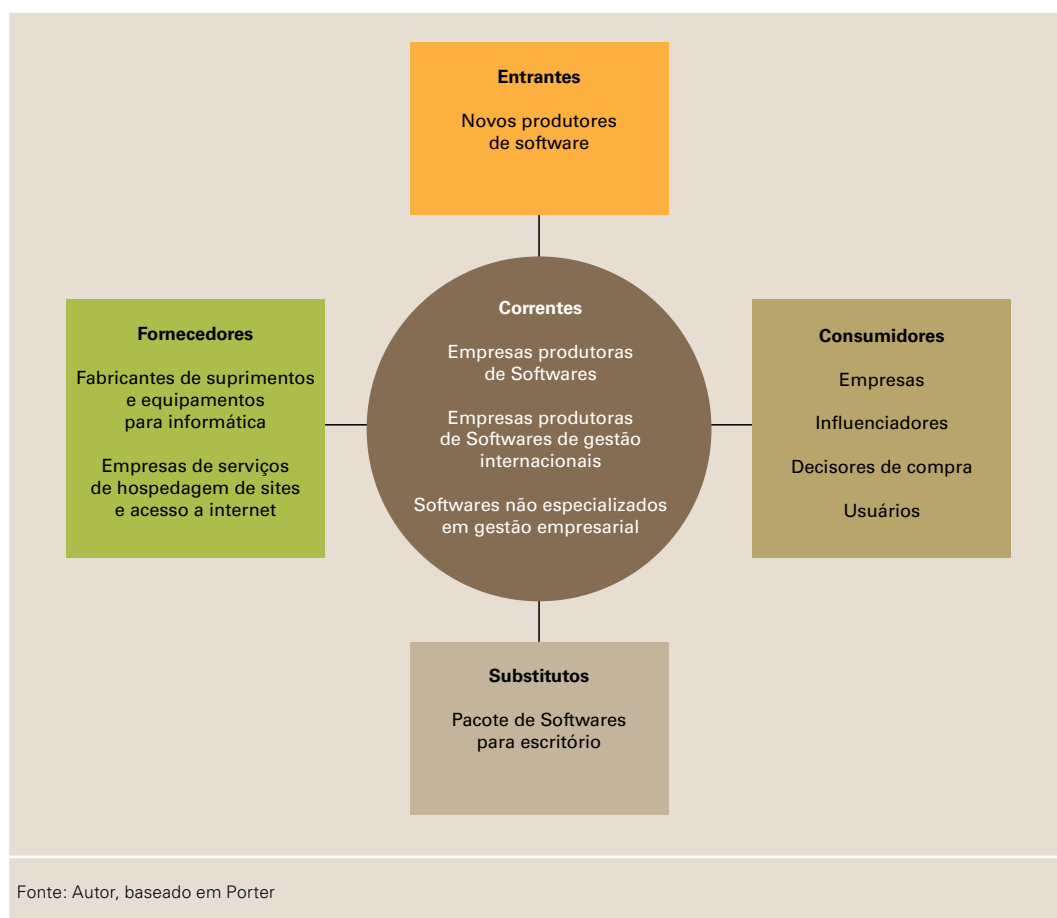
Indústria (ou setor), na conceituação de Porter, envolve, de forma ampla, “*um grupo de empresas fabricantes de produtos que são bastante aproximados entre si*”. Segundo o autor, setores diferentes possuem estruturas distintas, que são determinantes para as condições de competitividade que as empresas a elas pertencentes enfrentarão, assim como são determinantes para suas perspectivas de lucratividade.

A estrutura proposta por Porter pode ser mais bem compreendida ao se estudar as **cinco forças competitivas** que a compõem. Caso todas sejam favoráveis, torna-se possível para um grande número de empresas atuarem nessa indústria (nesse setor) de maneira lucrativa. Porém, se uma ou algumas forças forem demasiadamente intensas e/ou desfavoráveis, podem restringir as chances de êxito de boa parte dos *players* do setor.

Vale destacar que cada empresa – sobretudo as de menor porte – terá mais chance de sucesso se decidir se posicionar em um mercado ou segmento específico, onde poderá identificar novas forças ou até mesmo a intensificação das aqui citadas.

As análises que serão apresentadas estão baseadas no segmento de softwares de gestão, **sempre levando em consideração o foco em micro e pequenas empresas nacionais que participam deste setor.**



**Figura 3** – Matriz de Porter

- **Entrada de novos concorrentes**

No segmento de softwares há baixas barreiras para a entrada de novos concorrentes, em razão do baixo custo de infra-estrutura necessário para essa entrada. Como já mencionado anteriormente, para um novo *produtor* entrar no mercado, muitas vezes só é necessário o envolvimento de seu próprio trabalho e tempo. Sendo assim, podemos identificar como principal origem dos novos entrantes a grande quantidade de cursos de graduação em Ciências da Computação que vêm surgindo no país.

Com base nessa análise, estima-se a possibilidade da entrada de uma quantidade enorme de novas empresas no segmento; portanto, é importante que os atuais participantes deste mercado criem maneiras de barrar a entrada ou minimizar o impacto dos novos entrantes.

Uma das formas de se proteger contra os futuros entrantes é oferecer diferenciais não tangíveis junto com os produtos e/ou serviços básicos, tais como: serviços agregados, pós-venda eficiente ou “certificados de qualidade” oferecidos pelos fabricantes das ferramentas utilizadas no desenvolvimento dos softwares.

- **Poder de Barganha dos Fornecedores**

No segmento em questão, essa é uma força em relação à qual as MPEs pouco podem fazer, já que praticamente todas as ferramentas de desenvolvimento de softwares e as linguagens de programação são de origem internacional, criadas por parte multinacionais que apenas reproduzem suas políticas comerciais globais no Brasil.



Um fato para o qual os *players* do setor devem atentar é a constante inovação apresentada pelo segmento em períodos cada vez mais curtos. A velocidade da inovação faz com que os programadores tenham que estar permanentemente informados e treinados para poderem extrair o máximo das novas tecnologias.

- **Poder de Barganha dos Consumidores**

Ao analisar a força dos compradores, é preciso considerar três papéis-chave desempenhados no processo de procura e decisão e compra de um software de gestão: influenciador, decisor e usuário.

Os **influenciadores** são extremamente importantes no processo; em geral, são colaboradores da área de TI da empresa ou consultores externos de gestão empresarial. Por sua *expertise*, conhecem a necessidade da empresa e a tecnologia empregada.

Os **decisores** são, muitas vezes, os próprios donos das empresas ou profissionais das áreas administrativa ou financeira (diretores, gerentes etc.) que levam em consideração a avaliação técnica dos influenciadores, mas também valorizam os custos de implantação e manutenção dos softwares; dessa forma, podem optar por produtos de menor qualidade e/ou adequação às necessidades da empresa, tanto pelo desconhecimento tecnológico (conforme abordado anteriormente) quanto em função de um investimento mais baixo.

Já os **usuários**, na maior parte dos casos, não têm poder de influenciar na escolha dos softwares que utilizarão. Contudo, têm grande importância quanto à aceitação e à continuidade do produto dentro da empresa, uma vez que têm o poder de destacar os benefícios e os problemas que um software de gestão apresenta em sua operação.

- **Nível de rivalidade entre os concorrentes atuais**

A rivalidade e a força da concorrência podem ser vistas como um fator pulverizado, regional e segmentado. Existe uma quantidade muito grande de empresas produtoras de softwares de gestão; desconsiderando-se os grandes *players* multinacionais, há uma gama de participantes, produtos e serviços extremamente diversificada, incluindo desde empresas especializadas em gestão de restaurantes até softwares de gestão educacional.

Essa multiplicação de concorrentes gera duas situações no mercado: uma é a guerra de preços, e outra, a necessidade de constante diferenciação para que uma empresa consiga se destacar no mercado.

- **Produtos Substitutos**

Os softwares de gestão do tipo ERP têm, como principal substituto, **a falta de utilização de ferramentas adequadas**, uma vez que, sobretudo em clientes de menor porte, é comum a utilização de programas padronizados (tais como MS Office®) para gerenciar suas atividades, com o uso de planilhas Excel® e de um banco de dados Access®.



### 3. Matriz PFOA

A Matriz PFOA consiste em uma importante ferramenta de análise sobre uma empresa em um determinado setor. Para tanto, são normalmente necessárias diversas informações, tanto do ambiente interno da empresa, quanto de seu ambiente externo. Neste documento, a PFOA será analisada em dois momentos: inicialmente aplicada ao caso específico de uma pequena empresa (Davout<sup>28</sup>), para que seja possível identificar as forças e fraquezas que esse tipo de empresa pode apresentar e, em seguida, indicando as ameaças e oportunidades que são praticamente iguais para todas as empresas do mercado.

**Figura 4** – Forças e Fraquezas da Davout

<b>Forças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior possibilidade de customização: as pequenas e micro empresas produtoras de software possivelmente tem uma maior facilidade de customização de seus produtos, principalmente por terem uma quantidade menor de clientes e de produtos em seu portfólio. Sendo assim, o custo de mudança seria substancialmente menor e o prazo de atualização mais baixo.</li> <li>• Preço mais atraente para as pequenas e micro empresas: ao envolverem uma quantidade menor de pessoas no processo de produção do software, assim como terem uma estrutura menor em toda a empresa, é possível para estas empresas exercerem um custo mais baixo em seus produtos do que as grandes produtoras de software.</li> </ul>
<b>Fragilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em comunicação baixo ou inexistente: as micro e pequenas empresas costumam não dedicar muito tempo e verba para as atividades de marketing e comunicação, fazendo com que, este ponto se torne uma fraqueza para estas empresas. Esta fraqueza acaba por ocasionar outro ponto negativo para as empresas: a marca pouco conhecida.</li> <li>• Marcas pouco conhecidas: a marca e sua credibilidade perante o mercado são fatores fundamentais no processo de decisão de compra de produtos e/ou serviços de alto valor agregado. Sendo assim, é mais fácil uma empresa optar por um software de uma empresa mais conhecida, mesmo que mais caro, do que de marcas desconhecidas.</li> </ul>

Fonte: Adaptação do autor, a partir de DELORENZO, Guilherme Simão et al, 2007, op. cit.

28 Fonte: DELORENZO, Guilherme Simão et al. Davout: consultoria e sistemas. São Paulo: [s.n.], 2007 Projeto (Graduação ESPM) – Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). São Paulo, 2007.

**Figura 5** – Oportunidades e Ameaças Genéricas para as MPEs atuantes no segmento de Softwares de Gestão

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades das multinacionais em atuar no mercado de pequenas e médias empresas;</li> <li>• A oferta de um produto mais aderente aos negócios de clientes de menor porte, com custos e complexidades também menores, proporciona às MPEs uma vantagem competitiva em relação às multinacionais: enquanto os grandes clientes podem arcar com os custos de customizações do produto importado, os clientes de menor porte buscam produtos mais aderentes, exigindo menos customizações;</li> <li>• A estrutura fiscal e tributária do país funciona como uma barreira legal à entrada de empresas estrangeiras, que têm de adaptar seus produtos;</li> <li>• O processo de implantação de softwares estrangeiros é realizado por empresas de consultoria, o que afasta o cliente de médio e pequeno porte, devido aos custos adicionais;</li> <li>• Altos investimentos do setor na melhoria produtiva;</li> <li>• Cada vez mais as empresas-cliente têm buscado aumentar sua competitividade nos mercados em que atuam, seja aperfeiçoando seu processo produtivo, controlando melhor seus custos ou buscando inovações de mercado: este cenário gera boas oportunidades para os softwares de gestão que buscam otimizar os recursos da empresa, sejam eles matérias-primas ou mão de obra.</li> <li>• Crescimento constante dos investimentos em TI pelas empresas nos últimos 10 anos;</li> </ul> <p>Um estudo do IDC<sup>29</sup> revelou que as empresas de médio porte apresentam o maior potencial para terceirização: cerca de 28% já terceirizam a hospedagem de parte de seus dados, essa alternativa é mais vantajosa para elas do que realizar um significativo investimento na infraestrutura necessária para a realização interna de tal serviço.</p>
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirataria: o Brasil deixou de faturar 766 milhões de dólares em 2005 por causa da pirataria;</li> <li>• Disputa dos grandes players por clientes de médio e pequeno porte: o mercado para softwares de gestão em RH já está saturado em relação a grandes clientes, tanto porque esses não são tão numerosos como pela dificuldade de se vender um novo software de gestão para uma empresa que já utiliza outro (ou seja, devido aos altos custos de mudança);</li> <li>• Baixo crescimento do PIB: este fator, que é uma ameaça para quase todos os setores da economia, assume maior proporção quando se trata de serviços ligados à infra-estrutura e TI, uma vez que os investimentos nesses serviços são, com frequência, postergados pelos potenciais clientes para uma fase em que estiverem em melhor condição financeira;</li> <li>• Dificuldade de entrada no varejo tradicional: as MPEs têm maior dificuldade de entrada no varejo tradicional porque o espaço é limitado (ou seja, existem poucas lojas especializadas) e também devido ao movimento de migração das grandes produtoras para o mercado de pequenos e médios clientes. No caso específico do mercado de softwares de gestão, essa ameaça é menor, pois a grande maioria das vendas não é realizada via varejo tradicional, e sim por representantes ou venda direta. Mesmo assim, não deve ser ignorada.</li> </ul>
Fonte: Elaboração do Autor.	



## 4. Estratégias Competitivas

Com base nas análises traçadas durante deste estudo, serão apresentadas linhas estratégicas adequadas a MPEs produtoras de software de gestão, utilizando o modelo de Estratégias Genéricas.<sup>30</sup>

Segundo esse modelo, um direcionamento estratégico recomendado é o de **Enfoque**, ou seja, **a busca pelo foco em um determinado grupo de potenciais consumidores, em um segmento de mercado ou linha de produtos e até mesmo em uma determinada localização geográfica**. Este foco significa a escolha pela empresa de um determinado segmento de mercado; essa escolha deve buscar aproveitar os maiores potenciais de vendas e as principais características positivas das empresas.

Como exemplo, pode-se citar o desenvolvimento de softwares de gestão para lojas de roupas, para farmácias ou para escolas, entre outros segmentos promissores. Vale ressaltar que a estratégia de **enfoque** não precisa se limitar, necessariamente, a apenas um tipo de atividade; em muitos casos, pode se configurar como um conjunto de atores, tais como a própria atividade econômica, o tamanho das empresas, um eventual foco na exportação etc.

**Gráfico 3** – Estratégia Competitiva

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
Alvo Estratégico	No âmbito de toda a Indústria	<b>Diferenciação</b>	<b>Liderança no custo total</b>
	Apenas um Segmento	<b>Enfoque</b>	

Fonte: Autor, baseado em Porter.

Com base nessa estratégia genérica serão propostas as ações de marketing e de comunicação.



## 5. Sugestão de Ações

As ações aqui sugeridas seguem as novas tendências de comunicação do mercado, as chamadas Arenas de Comunicação,<sup>31</sup> com o devido recorte para a necessidade estratégica indicada anteriormente. Vale destacar que diferentes empresas podem encontrar maior facilidade ou dificuldade na implementação das ações que se seguem, devido a suas características individuais (porte, recursos, capacitação gerencial etc.).

### 5.1. Ações de Relacionamento

Em razão do processo de tomada de decisão de compra de softwares de gestão, oportunamente explorado, é fundamental criar ações para gerar um relacionamento positivo e próximo com os atuais clientes (futuros disseminadores da qualidade da empresa e de seus produtos) e com os clientes em potencial, uma vez que o processo de escolha tende a ser demorado.

Assim, antes de realizar qualquer ação de relacionamento é preciso ter em mente que este relacionamento deve visar mais do que um aumento imediato nas vendas; ele deve ter, também, o objetivo de vendas futuras e constantes.

As ações básicas de relacionamento incluem a formação de um banco de dados com as informações básicas do público-alvo (dados cadastrais, nível de conhecimento em TI etc.) e a criação de um ciclo de contatos inicial junto a cada um dos clientes atuais e potenciais.

Com base nas arenas de eventos e entretenimento, uma ação de relacionamento com forte impacto pode ser a realização de micro eventos (como cafés da manhã, almoços, coquetéis etc.) com a presença de clientes atuais e potenciais, visando a interação entre empresa e clientes, e a apresentação do testemunhal positivo de clientes satisfeitos com o produto. Esses eventos podem ser totalmente produzidos pela empresa ou contratados em locais próprios para este fim (por exemplo, levar clientes especiais para áreas Vips de shows ou outros tipos de eventos culturais – sempre dentro das possibilidades de investimento de cada empresa).

Ao propiciar uma atividade agradável e não necessariamente vinculada às vendas, os contatos comerciais da empresa terão maior facilidade para estabelecer um relacionamento estreito com clientes e *prospects*.

### 5.2. Materiais de Comunicação Impressos e On line

Nos materiais de comunicação, de forma geral, é importante evitar o uso excessivo de termos técnicos do setor, uma vez que (conforme já apontado) nem todos os responsáveis pela compra de softwares de gestão são profissionais ligados à área de TI. É fundamental demonstrar conhecimento técnico, mas também apresentar de forma clara para os leigos os benefícios dos produtos.

31 Fonte: GRACIOSO, Francisco (coord.). Desculpe-nos, mas estamos colocando três pulgas na sua camisola. Revista Marketing, fev. 2005, p. 29-32. (Estudos ESPM).

Como exemplo, podemos citar a utilização do site para a “tradução” dos termos técnicos por meio de um glossário, fazendo com que a comunicação com os clientes fique mais fácil.

Outra arena de comunicação bastante explorada nos dias atuais é a arena virtual, baseada na facilidade cada vez maior com que os compradores buscam informações sobre produtos e serviços na internet antes de adquiri-los – o que é ainda mais freqüente quando os produtos estão relacionados ao segmento de tecnologia.

### Site

Atualmente, as empresas utilizam fortemente a internet como fonte de referências, tanto na pesquisa de novos fornecedores como na busca de novas tendências de gestão de negócios. Dessa forma, no segmento de ERPs é imprescindível que as empresas produtoras tenham sites muito bem estruturados e claros. Este site deve atrair o cliente em potencial não apenas com informações comerciais ou técnicas, mas também com informações sobre a empresa (tempo de existência, ações realizadas, certificações etc.) e, sempre que possível, o relato de casos de sucesso e o testemunho de clientes satisfeitos, como forma de fortalecer a imagem de qualidade do produto, da marca e da própria empresa.

Por meio do site, a empresa também poderá oferecer assistência técnica online – fator importante no caso de produtores de menor porte, que não podem manter uma grande equipe “no campo”. Como explicado anteriormente, o suporte técnico é imprescindível para a venda de softwares; em muitos casos, é fundamental oferecer este serviço 24 horas por dia, 7 dias por semana. Isso requer que o site, entre outras funcionalidades, ofereça um FAQ<sup>32</sup> adequado e, sempre que possível um *chat on line*<sup>33</sup>; como suporte ao site, a empresa precisa ter “dentro de casa” pessoal técnico bem treinado e motivado para ouvir, entender e resolver os problemas do cliente.

### Impressos

É importante criar um bom material impresso que contenha, de forma resumida, as informações detalhadas no site, reforçando o cuidado de evitar o excesso de linguagem técnica. Por se tratar de produção em menor escala (pois está se falando de micro e pequenas empresas), é recomendado o cuidado com o acabamento gráfico para que o material possa causar uma boa impressão a um custo final adequado.

Além de um folheto ou catálogo de produtos, a empresa também *ganha pontos* na imagem de qualidade ao desenvolver bons materiais de papelaria, como cartão de visitas e papel de carta.

## 5.3. Participação em Feiras e Eventos do Setor

Outra importante ferramenta de divulgação, também associada à arena de eventos, é a participação em feiras, tanto do setor de informática como dos segmentos de mercado escolhidos como mercados-alvo da empresa. Por exemplo, a participação da Davout (oportunamente mencionada) apresentando seu software de RH na ExpoRH, maior feira para profissionais de RH da América Latina, ou uma produtora de softwares de gestão para a área de saúde colocando um stand em feiras do setor hospitalar.

32 FAQ = Frequently Asked Questions; em português, Perguntas Mais Frequentes)  
33 Chat on line = atendimento virtual instantâneo

Embora esses stands possam ter um custo elevado em relação ao investimento de marketing das pequenas e micro empresas, é preciso destacar a presença, nesses eventos, de grande concentração de potenciais compradores extremamente focados nos segmentos de atuação, otimizando, assim, o investimento realizado.



## 6. Considerações Finais

O mercado de softwares de gestão é muito amplo e possibilita atuar tanto junto a diferentes segmentos específicos como oferecendo com soluções genéricas para diversos tipos e tamanhos de empresas. Dessa forma, é fundamental que as MPEs do setor escolham cuidadosamente seu foco de atividades, para que as ações consigam atingir os resultados desejados com o volume de investimento disponível.

Vale, ainda, lembrar que, em valores absolutos, os segmentos de maior representatividade para o mercado de tecnologia nos próximos anos serão, em ordem de importância, financeiro, manufatura, telecomunicações e indústria, e que as projeções para o crescimento dos investimentos em TI são sempre superiores às projeções de crescimento do PIB.



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)



[www.espm.br](http://www.espm.br)