Universidade anhembi morumbi

GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA ON-LINE

**PLANO DE NEGÓCIOS DE EMPRESA DE “*SOFTWARE AS A SERVICE*”: SISTEMA INTEGRADO DE GERENCIAMENTO**

**Campinas**

**2014**

**MICHEL FRANCISCO NAGME RACHID COSTA**

**PLANO DE NEGÓCIOS DE EMPRESA DE “*SOFTWARE AS A SERVICE*”: SISTEMA INTEGRADO DE GERENCIAMENTO**

Trabalho apresentado como exigência da disciplina de Projeto Interdisciplinar II do curso de Graduação Tecnológica da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Professora Especialista Solange Marques Avino.

**Campinas**

**2014**

Sumário

[1 INTRODUÇÃO 1](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013702)

[1.1 Objetivo geral 1](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013703)

[1.2 Objetivos específicos 1](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013704)

[1.3 Ramo de atuação 1](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013705)

2 [RAMO DE ATUAÇÃO 2](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013707)

3 [ANÁLISE DE CENÁRIOS DO MACROAMBIENTE 3](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013707)

[4 ANÁLISE DA INDÚSTRIA 5](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013713)

[5 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA 7](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013714)

[6 FATORES CHAVE PARA SUCESSO 8](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013715)

[7 A EMPRESA 10](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013717)

[7.1 Descrição da empresa 10](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013718)

[7.1.1 Definição do tipo de sociedade 10](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013719)

[7.1.2 Produtos e/ou serviços 10](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013720)

[7.1.3 Missão, visão e objetivos da empresa 10](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013721)

[7.1.4 Localização 11](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013722)

[7.1.5 Legalização da empresa 11](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013723)

[7.1.6 Marca e logomarca 12](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013724)

[7.1.7 Características arquitetônicas 12](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013725)

[7.2 Análise Mercadológica 13](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013726)

[7.2.1 Análise do Vigor Competitivo 13](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013728)

[7.2.2 Análise SWOT 14](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013729)

[8 PLANO ESTRATÉGICO 17](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013730)

[8.1 Objetivos, Metas E ESTRATÉGIAS 17](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013731)

[8.2 Estratégias 17](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013732)

[8.2.1 Estratégias para a linha de Produtos 17](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013733)

[8.2.2 Estratégias de Preços 18](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013734)

[8.2.3 Estratégias de Distribuição e Logística 18](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013735)

[8.2.4 Estratégias de Promoção 18](file:///C:\Users\Michel\Desktop\Anhembi%20Morumbi\MODELO%20PROJETO%20INTER%20II%20TECNICAS%20GERENCIAIS%202014-2(1).docx#_Toc350013736)

REFERÊNCIAS .......................................................................................................... 20

# 1 INTRODUÇÃO

É tido como fato que o sucesso e o futuro de uma empresa dependem do nível de aceitação dos seus produtos e serviços pelos consumidores, da sua capacidade de tornar acessíveis esses produtos nos pontos de venda adequados ao mercado potencial - na quantidade e na qualidade desejadas e com preço competitivo - e do grau de diferenciação entre sua oferta de produtos e serviços frente à concorrência direta e indireta. A análise mercadológica e o planejamento do negócio inserem-se nesse contexto como instrumentos fundamentais para os empresários das micro e pequenas empresas.

## 1.1 Objetivo geral

Realizar uma análise abrangente sobre o mercado de *softwares* de gestão empresarial, o contexto macroeconômico atual, indicativos socioeconômicos relevantes e assim determinar qual a melhor forma de se posicionar uma nova empresa de *Software as a Service* (*SaaS*) voltado para *ERPs* diante dessa realidade.

## 1.2 Objetivos específicos

Apresentar um planejamento de negócios para a criação de uma empresa de sistemas de gerenciamento empresarial como serviço.

## 1.3 Metodologia de Pesquisa

De maneira sintética, o estudo foi desenvolvido de acordo com a predominância de pesquisas documentais (ou seja, via dados secundários), coletados junto a diversas fontes públicas, privadas, de caráter nacional, regional ou local, divulgadas de maneira aberta e espontânea.

# 2 RAMO DE ATUAÇÃO

O ramo de atuação da empresa será o de desenvolvimento e fornecimento de *software* como um serviço (*SaaS - Software as a Service*), mais especificamente *softwares* de gestão empresarial (*ERP – Enterprise Resources Planning*). Serão oferecidos planos de adesão mensal a anual, além da complementação com outros serviços como treinamentos e desenvolvimento de módulos específicos sob demanda.

# 3 ANÁLISE DE CENÁRIOS DO MACROAMBIENTE

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*, uma organização afiliada à ISO e que é a principal organização norte-americana envolvida na definição de padrões/normas técnicas básicos como o *ASCII*) e ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). 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.

Também é importante mencionar algumas previsões sobre as tecnologias que serão mais utilizadas não só no Brasil como no mundo todo. São elas:

• *ERP* e banda larga para médias e pequenas empresas;

• *BI (Business Inteligence)* – com previsão de, em 2012, ser elemento de 85% de todas as aplicações de negócios. Esta tecnologia refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoração de informações que oferecem suporte a gestão de negócios;

• Virtualização – funciona de forma semelhante a uma máquina virtual, só que implementada em um *hardware*, ou seja, o processador simula a existência de outro processador para rodar sistemas operacionais distintos;

• *Grid Computing –* é modelo computacional capaz de processar uma alta taxa de processamento dividida em diversas máquinas, podendo ser em rede local ou rede de longa distância que, juntas, formam uma máquina virtual. Esses processos serão executados no momento em que as máquinas não estiverem sendo utilizadas evitando, assim, o desperdício de processamento da máquina ociosa.

• *Service-Oriented Architecture (SOA*, em português, Arquitetura Orientada para Serviços) – a *SOA* traz à tona a necessidade de fortalecer o enfoque no cliente e tornar a gestão de serviços uma atividade produtiva, que gere valor à empresa.

• *Open Source* ou Software Livre, conforme já detalhado;

• *Ajax* – uso sistemático de *Javascript* e XML (e derivados) para tornar o navegador mais interativo com o usuário;

• Acesso à informação; e

• Coleta inteligente de dados.

O acesso à tecnologia no Brasil ainda é privilégio de poucos. O desafio ainda está em disponibilizar para a maior parte da população uma tecnologia já disseminada: a Internet. Contudo, hábitos e perfil favorecem a utilização de novas tecnologias e o crescimento do setor de *softwares*; o brasileiro é, por natureza, um inovador.

Mesmo com as barreiras apontadas anteriormente, os usuários de tecnologia são numerosos e frequentes. O que torna a cultura brasileira original e interessante para tecnologias de compartilhamento de informações e comunicações é a multiplicidade de imagens e representações que exprimem uma sociedade movida pelo sincretismo, um sistema que, a despeito de todas as pressões individualistas, recusa a pureza e o isolamento individual. O brasileiro é empreendedor e adaptável às novidades, como demonstra o fato do Governo ser comprador de 30% do mercado de *softwares* e repassar essas facilidades à população, como no caso da declaração de imposto de renda via web ou a votação com urnas eletrônicas (ambos, cases de sucesso estudados mundialmente).

# 4 ANÁLISE DA INDÚSTRIA

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, essa descrição se focará mais nas características relativas aos *softwares*.

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 microcomputador, 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.

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*).

Globalmente, o mercado de tecnologia da informação movimentou US$ 1,08 trilhões em 2006, 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 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 é que o investimento cresça 15%.

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.

Separando o mercado de *software* do mercado de serviços, temos 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).

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.

Segundo um estudo de 2005, realizado pela Unicamp com apoio da SOFTEX, 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 U$$ 15,40 milhões provenientes da comercialização de *software* e U$$ 25,38 milhões provenientes da comercialização de serviços.

Sobre a relação de investimentos dirigidos a P&D por funcionário, as empresas de capital estrangeiro investiram, em média, R$ 53 mil por funcionário, enquanto as nacionais investiram R$ 16 mil por funcionário. Mesmo com essa diferença, a oferta de maior gama de aplicativos indica que a competitividade de empresas nacionais vem crescendo.

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.

# 5 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA

**5.1 TOTVS**

A TOTVS é a maior desenvolvedora de sistemas de gestão integrada (ERP) da América Latina. Além das aplicações em *software*, serviços e tecnologia, a TOTVS também foi pioneira no mercado de TI da América Latina ao abrir seu capital em 2006. Hoje, está listada no Novo Mercado da BOVESPA. Suas operações em *ERP* são complementadas por um amplo portfólio de soluções verticais e serviços, como Consultoria, *BPO* e *Cloud Computing*. Possui mais de 26 mil clientes ativos e aproximadamente 12 mil participantes em unidades próprias e franqueadas. Presença em 39 países, também por meio de unidades e franquias.

**5.2 ContaAzul**

A ContaAzul é uma empresa de tecnologia de Joinville (SC), que oferece um conjunto de aplicativos online para gestão de pequenas empresas. O sistema da ContaAzul funciona na internet e inclui funções como controle financeiro, de vendas e de estoques. É complementado por *apps* para *smartphones* e *tablets* que permitem consultar e inserir informações nele.

O ContaAzul é usado por 23 mil empresas. Muitas delas estão ainda na fase de demonstração, já que o sistema pode ser experimentado gratuitamente por um mês. Depois desse período, a assinatura mensal varia de 30 a 196 reais, dependendo do número de usuários.

# 6 FATORES CHAVE PARA SUCESSO

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

**6.1 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 têm conhecimentos técnicos, como diretores e gerentes financeiros ou administrativos.

**6.2 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 infraestrutura (*hardware*) e de mão de obra especializada (treinamento de funcionários, por exemplo), entre outras.

**6.3 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 trouxer complexidade e dificuldade no uso. Nesse ponto, vale destacar o grande envolvimento que os usuários têm com o ambiente da internet, que apresenta cada vez mais interfaces coloridas, chamativas e de fácil navegação.

**6.4 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).

# 7 A EMPRESA

### 7.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

### 7.1.1 Definição do tipo de sociedade

A empresa se constituirá sob o regime de Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), constituída por um único sócio titular da totalidade do capital social, sendo este de no mínimo 100 (cem) vezes o salário-mínimo vigente no país, conforme estabelece a legislação.

### 7.1.2 Produtos e/ou serviços

A empresa terá como principal atividade o desenvolvimento, aprimoramento e manutenção de um *SaaS (Software as a Service)* do tipo *ERP (Enterprise Resource Planning,* em inglês, ou Sistema Integrado de Gerenciamento, em português), que terá como objetivo integrar os diversos tipos de dados e processos presentes nas organizações.

O produto principal será um *software* de gerenciamento geral, com as funções básicas (módulos) que se aplicam aos mais diversos tipos de companhias, sendo eles: financeiro, contabilidade, RH, marketing, cliente, vendas, compras e estoque.

Outros serviços secundários oferecidos serão:

- Desenvolvimento ou aquisição de módulos adicionais sob demanda, específicos para cada tipo de negócio, como por exemplo um módulo de trâmites aduaneiros para empresas de importação e exportação;

- Treinamentos, os quais serão oferecidos como uma maneira de aperfeiçoar os funcionários na utilização da ferramenta para que possam extrair o máximo de ganho de produtividade.

### 7.1.3 Missão, visão e valores da empresa

* **Missão:** Oferecer ferramentas tecnológicas eficazes e acessíveis para o gerenciamento de companhias de todos os portes, proporcionando maior eficiência e qualidade aos processos administrativos.
* **Visão:** Oferecer o melhor, mais abrangente e mais utilizado serviço de gestão online, criando valor e ajudando no desenvolvimento das pequenas e médias empresas do país.
* **Valores:** 
  + Criatividade
  + Inovação
  + Desempenho
  + Busca ávida e persistente por eficiência
  + O sucesso do outro é o nosso sucesso

### 7.1.4 Localização

A empresa será situada na cidade de Campinas, SP. A escolha da cidade se deve ao fato de a região metropolitana de Campinas ser considerada o maior polo tecnológico do país, sendo presentes na região unidades de 32 das 500 maiores empresas do mundo, como é o caso de Samsung, IBM, Compaq e HP. Junto a isso encontra-se a UNICAMP, que gera uma grande disponibilidade de investigadores de alta qualidade, engenheiros e estudantes focados em alta tecnologia, além de existirem centros de pesquisa como os CIATEC I e II e o próprio CPqD, instalados na cidade, a qual também provê incentivos fiscais para empresas de base tecnológica. Por fim, o ambiente empresarial é extremamente favorável para empresas nascentes e *startups*, que podem pleitear o estímulo, consultoria e investimentos de associações como a ACS (Associação Campinas Startups), a Inova (Agência de Inovação da UNICAMP), a UNICAMP Ventures e a IVP (Inova Ventures Participações).

### 7.1.5 Legalização da empresa

Para abertura, registro e legalização da EIRELI, são necessárias as seguintes etapas:

* **Junta Comercial:** Registro de EIRELI e o enquadramento em Empresa de Pequeno Porte (EPP).
* **Secretaria da Receita Federal do Brasil:** Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).
* **Secretaria da Fazenda de Campinas:** Inscrição Municipal para ISS.
* **Caixa Econômica Federal:** Inscrição no FGTS.

As inscrições na Secretaria de Fazenda do Estado e em possíveis conselhos de classe não se fazem necessárias devido ao ramo de atividade desempenhado pela empresa.

### 7.1.6 Marca e logomarca

Tanto a marca quanto a logomarca devem refletir a alma da empresa, refletindo principalmente: inovação e tecnologia. A logomarca será baseada em uma concepção minimalista, apresentando um desenho simples e marcante, a exemplo de outras grandes marcas da área como Microsoft, Apple, IBM, Oracle, etc. Os registros necessários serão solicitados ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial).

### 7.1.7 Características arquitetônicas

Por se tratar de um negócio em ambiente eletrônico, esse quesito não se aplica.

### 

### 7.2 ANÁLISE MERCADOLÓGICA

### 7.2.1 Análise do Vigor Competitivo

Na análise de vigor competitivo, ao se julgar o impacto de preços, levou-se em consideração o segmento de pequenas e médias empresas e a capacidade de investimento das mesmas.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fator Chave de Sucesso** | **Peso** | **Nossa Empresa** | | **ContaAzul** | | **TOTVS** | |
| Marca Forte | 10% | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 | 5 | 0,50 |
| Preços | 30% | 4 | 1,20 | 5 | 1,50 | 2 | 0,60 |
| Suporte Técnico | 15% | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 | 5 | 0,75 |
| Facilidade de Uso | 20% | 5 | 1,00 | 5 | 1,00 | 3 | 0,60 |
| Treinamento | 10% | 5 | 0,50 | 1 | 0,10 | 5 | 0,50 |
| Personalização | 5% | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 5 | 0,25 |
| Quantidade de módulos | 10% | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 5 | 0,50 |
|  | **100%** |  | **3,60** |  | **3,45** |  | **3,70** |

Com base na matriz de vigor competitivo, percebe-se que a empresa, se concebida nos moldes propostos, já nasce competitiva dentro do nicho de mercado onde almeja atuar. Um fator que merece atenção e investimento é o estabelecimento de uma marca forte, o que deverá ser feito través de campanhas de marketing para reconhecimento da marca e na oferta de um serviço de qualidade que gere satisfação nos clientes futuramente já consolidados em carteira.

### 7.2.2 Análise *SWOT*

**I) Forças (*Strengths*)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Forças** | **Avaliação** | **Peso** | **Resultado** |
| Marca Reconhecida | Discordo totalmente | Importante |  |
| Facilidade de uso | Concordo totalmente | Muito importante | X |
| Diferencial inovador | Concordo parcialmente | Importante | X |
| Portfólio variado | Não concordo nem discordo | Pouco importante |  |
| Base de clientes | Discordo totalmente | Muito importante |  |
| Baixo custo | Concordo totalmente | Muito importante | X |
| Eficiência operacional | Discordo parcialmente | Importante |  |
| Tecnologia própria | Concordo parcialmente | Importante | X |

**- Facilidade de uso:** Criar campanhas de marketing que destaquem o fato de a solução ser amigável ao usuário leigo.

**- Diferencial inovador:** Solução voltada para nicho de mercado ainda inexplorado.

**- Baixo custo:** Aplicar política de preços e planos mais acessível.

**- Tecnologia própria:** Criar diferenciação dentro do mercado.

**II) Fraquezas (*Weaknesses*)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Fraquezas** | **Avaliação** | **Peso** | **Resultado** |
| Marca Desconhecida | Concordo totalmente | Importante | X |
| Poucos recursos financeiros | Concordo totalmente | Muito importante | X |
| Produto de baixa qualidade | Discordo parcialmente | Importante |  |
| Alto custo | Não concordo nem discordo | Muito Importante |  |
| Equipe pequena | Concordo parcialmente | Importante | X |
| Sem diferencial competitivo | Discordo totalmente | Pouco importante |  |
| Má gestão | Discordo totalmente | Importante |  |
| Tecnologia compartilhada | Discordo parcialmente | Pouco importante |  |

**- Marca desconhecida:** Focar em campanhas de divulgação e criação de conhecimento.

**- Poucos recursos financeiros:** Buscar financiamentos baratos e parcerias estratégicas do tipo joint-ventures.

**- Equipe pequena:** Aumentar motivacional e gerar ambiente corporativo que desperte o interesse de novos candidatos.

**III) Oportunidades (*Opportunities*)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Avaliação** | **Peso** | **Resultado** |
| Políticas governamentais favoráveis | Discordo parcialmente | Importante |  |
| Avanço tecnológico | Não concordo nem discordo | Muito importante |  |
| Poucos concorrentes | Concordo parcialmente | Muito Importante | X |
| Redução de taxas | Não concordo nem discordo | Importante |  |
| Grandes acontecimentos | Discordo totalmente | Importante |  |
| Oferta para mercados emergentes | Discordo totalmente | Pouco importante |  |
| Poucas barreiras para desenvolvimento | Discordo parcialmente | Importante |  |
| Mercado pouco explorado | Concordo totalmente | Muito Importante | X |

**- Poucos concorrentes:** Conquistar grande fatia de mercado.

**- Mercado pouco explorado:** Criar segmentação para explorar novo nicho de mercado.

**IV) Ameaças (*Threats*)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Forças** | **Avaliação** | **Peso** | **Resultado** |
| Mercado saturado | Discordo totalmente | Pouco importante |  |
| Poucos clientes | Discordo totalmente | Importante |  |
| Entrada de grandes *players* no segmento | Concordo totalmente | Muito Importante | X |
| Dificuldade de conseguir informações do público alvo | Discordo totalmente | Muito importante |  |
| Estagnação do mercado | Discordo totalmente | Pouco importante |  |
| Dificuldade de inovar | Discordo parcialmente | Pouco importante |  |
| Recursos escassos | Discordo totalmente | Importante |  |
| Leis prejudiciais | Não concordo nem discordo | Pouco importante |  |

**- Entrada de grandes players nesse segmento:** Fidelizar uma grande fatia do mercado.

*Figura 7.2.2.1: Tabela SWOT resultante*

# 8 PLANO ESTRATÉGICO

## 8.1 OBJETIVOS E METAS

**8.1.1 Objetivos**

Os principais objetivos serão, inicialmente, criar uma nova segmentação de mercado e incluir nele, preferencialmente, novos clientes, ao invés de buscar conquistar clientes da concorrência já de início. São chamados “novos clientes” aquelas empresas que poderiam fazer uso de um SIGE em sua operação mas não o fazem no momento por falta de recursos ou de acesso (devido à falta de suporte) às soluções já disponíveis no mercado. Com isso, espera-se criar uma boa reputação e consciência de marca com base nessa carteira consolidada, para apresentar de forma mais concreta os diferenciais do produto em relação aos concorrentes para os clientes destes, principalmente no que se refere aos produtos secundários (módulos adicionais sob demanda e treinamentos).

**8.1.2. Metas**

* Atingiremos, nos 6 meses iniciais, ao menos 80% de clientes em potencial nas regiões metropolitanas de São Paulo e Campinas.
* Nos primeiros 12 meses, construiremos uma carteira com, no mínimo, 10 clientes com assinaturas de longa duração.
* Ao fim de 3 anos, teremos conquistado 50 clientes de relacionamento perene.
* Em 5 anos, teremos conquistado 30% em participação de mercado.

## 8.2 ESTRATÉGIAS

### 8.2.1 Estratégias para Produtos

A estratégia em relação ao produto principal (SIGE como *SaaS*) será a de posicioná-lo como uma novidade voltada para pequenas e médias empresas que ainda não tem acesso a um SIGE. O produto será apresentado como um investimento para maior produtividade e controle da produção, oferecendo uma solução com toques de personalização para empresas que não tem acesso a um *software* realmente produzido sob demanda.

Os produtos secundários (desenvolvimento de módulos sob demanda e treinamentos) terão seu posicionamento baseado na qualidade e primazia de execução. O objetivo de ambos será atingir resultados que superem as expectativas do cliente, e sejam reconhecidamente os melhores do mercado, de modo que se tornem um diferencial de concorrência.

### 8.2.2 Estratégias de Preços

A estratégia de preços adotada será a de planos de mensalidade. Assim como os principais concorrentes, nossa empresa oferecerá ao menos 4 planos diferenciados pelo número de usuários com acesso e nível de suporte técnico e infraestrutural. Uma vez que o diferencial do produto está no fato de ser inicialmente um sistema generalista e pouco especializado, capaz portanto de satisfazer um grande número de clientes sem muitas modificações, o preço será definido com uma margem abaixo dos demais concorrentes, visando justamente empresas que estão no momento à margem desse mercado, de modo a ser um “produto de entrada”.

Já os produtos secundários terão uma estratégia diferente, com preços posicionados acima da concorrência, mas que se farão justificáveis mediante a qualidade e nível de personalização diferenciados dentro do mercado.

### 8.2.3 Estratégias de Distribuição e Logística

Por se tratar de um *SaaS (Software as a Service)*, o produto principal será distribuído e entregue a partir de uma *interface* construída na nuvem, totalmente *on-line*, de alta disponibilidade (mais de 99,5% de tempo de *uptime*) e confiabilidade. As vendas de todos os produtos serão feitas através do próprio portal e também pessoalmente através de representantes de venda que farão prospecção e visitas a clientes em potencial. O acesso ao serviço principal se dará através de qualquer terminal comum (computador pessoal), e o serviço será compatível com os principais navegadores (Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera Safari e Internet Explorer), sem que seja necessário nenhum equipamento especial. Treinamentos serão realizados in loco nas instalações do cliente.

### 8.2.4 Estratégias de Promoção

A principal estratégia de marketing promocional visará gerar consciência da marca e vendas imediatas. As mensagens publicitárias focarão executivos e empresários a frente de pequenas e médias empresas, tanto tomadores de decisão como influenciadores, e devem ter como principal embasamento a nova oportunidade que o produto traz, uma porta de acesso a uma ferramenta antes só disponível para empresas de grande porte ou mediante um grande investimento em dinheiro. As mídias preferenciais serão as segmentadas, como revistas e cadernos de jornais voltados para negócios e pequenas e médias empresas.

**9 PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES**

**9.1 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS ESTRUTURAIS**

**9.1.1 Processos Operacionais**

**9.1.2 Estrutura Organizacional e Recursos Humanos**

***a) Estruturação do organograma***

*Figura 9.1.2.1: Organograma da empresa*

***b) Quadro de pessoal***

Baseado nas diretrizes da metologia “*Lean Startup*” (Startup Enxuta), a empresa terá um quadro de pessoal bem compacto no ínicio, enquanto procura o modelo ideal de negócios e expande sua base de clientes.

Os cargos gerenciais e administrativos serão desempenhados, à princípio, por apenas uma pessoa em cada função, sendo então: 1 profissional de RH, 1 profissional para a área financeira e contabilidade, 1 gerente de produtos e 1 gerente comercial, todos no mesmo nível hierárquico, trabalhando paralelamente e em conjunto quando necessário, reportando-se diretamente ao Presidente. Ambos os gerentes serão responsáveis por gerenciar pequenas equipes de trabalho.

A equipe de “Engenharia e Desenvolvimento” será responsável pela implementação do sistema de gestão propriamente dito e pela implementação. Dado o tamanho e complexidade do projeto, projetou-se ser ideal a composição da equipe com três engenheiros/técnicos da área de TI.

A equipe de “Treinamento” será formada inicialmente por dois profissionais, de preferência com experiência em treinamentos corporativos, que deverão trabalhar em conjunto, oferencendo um evento de treinamento por vez, o que será suficiente para o nível de vendas inicial previsto.

Por outro lado, visando manter a folha salarial o mais enxuta possível, decidiu-se utilizar inicialmente uma força de vendas mista, com três funcionários fixos e com comissão baseada no volume de vendas e mais um número determinado de funcionários puramente comissionados, contratados de acordo com a demanada percebida nos primeiros meses de operação. Essa mescla de tipos de vínculos trabalhistas visa gerar um equilíbrio entre não onerar demasiadamente a folha salarial a ponto de estrangular os lucros mas mantendo o mínimo de pessoas efetivamente comprometidas com a empresa. Espera-se que os vendedores efetivamente contratados supram uma eventual falta de dedicação dos vendedores puramente comissionados.

***c) Tipo de vínculo trabalhista***

Com exceção dos vendedores comissionados, todos os demais funcionários serão contratados em regime CLT de dedicação exclusiva, para que foquem no desenvolvimento conjunto da empresa.

Aos profissionais em cargos administrativos, cargos de gerência e engenharia, serão também fornecidas participações acionárias no quadro societário da empresa a ser formada, com o intuito de compensar uma provável diferença desfavorável de valores de remuneração entre o que será oferecido pela empresa e o que é oferecido pelo mercado. Tais percentuais serão dividos levando-se em considereação a hierarquia das funções.

Por fim, os vendedores comissionados serão contratados como profissionais autônomos para a prestação de um serviço específico, sem regime CLT.

**d) Folha de pagamento**

Baseado na média salarial disponível em reportagem do portal *Exame.com*, porém oferencendo cerca de 30% abaixo dessa média (o que será compensado com participação societária, como descrito no item anterior), projeta-se a seguinte folha salarial:

Presidente – R$4.000,00

Profissional de RH – R$1.500,00

Profissional de finanças e contabilidade – R$2.000,00

Gerente de Produtos – R$3.000,00

Gerente Comercial – R$3.000,00

Profissionais de TI (média) – R$2.400,00 (x 3)

Profissionais de Vendas (salário fixo) – R$1.500,00 (x 3)

Profissionais de Treinamento – R$1.800,00 (x 2)

A partir desses valores e da quantidade de funcionários a serem contratados, estima-se uma folha salarial mensal de R$28.000,00.

**REFERÊNCIAS**

**ABES, Associação Brasileira das Empresas de Software**. Website. Acessado em 2 de novembro de 2014. < http://www.abessoftware.com.br/ >

ALPERSTEDT, Cristiane. **Modelos de Administração.** Unidade 7: Abordagem Estratégica. Universidade Anhembi Morumbi.

Endeavor Brasil. **COMO CRIAR UM PLANO DE NEGÓCIO**. Web. Acessado em 31 de outubro de 2014. < http://info.endeavor.org.br/ebook-guia-pwc-plano-negocios >

MARTINS, Carlos. **Cria Ação em Marketing**. Consultoria de Marketing / Promoção de Vendas. Seção “Como Fazer – Plano de Marketing”. Web. Acessado em 31 de outubro de 2014. < http://www.carlosmartins.com.br/mktplan-in.htm >.

**Perfil das Empresas Brasileiras Exportadoras de Software**. Pesquisa.Softex/Unicamp, 2005.

RICCIARDI, Giancarlo; DE BRITTO, Ricardo Pitelli. **Gestão de Marketing.** Unidade 2: Marketing Estratégico I. Universidade Anhembi Morumbi.

**SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas**. Website. Acessado em 2 de novembro de 2014. < http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ >

Exame.com**. TABELA DE SALÁRIOS NO BRASIL**. Web. Acessado em 10 de maio de 2015. < http://exame.abril.com.br/carreira/ferramentas/tabela-de-salarios-rh/>