

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**

**Departamento de Administração**

**ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL APLICADA AOS  
PROJETOS ESTRATÉGICOS DE EXPORTAÇÃO DE EMPRESAS  
BRASILEIRAS DE SOFTWARE E SERVIÇOS CORRELATOS**

**Walter Furlan**

**Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

**São Paulo**

**2003**

**Reitor da Universidade de São Paulo**

**Prof. Dr. Adolpho José Melfi**

**Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**

**Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury**

**Chefe do Departamento de Administração**

**Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**

**Departamento de Administração**

**ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL APLICADA AOS  
PROJETOS ESTRATÉGICOS DE EXPORTAÇÃO DE EMPRESAS  
BRASILEIRAS DE SOFTWARE E SERVIÇOS CORRELATOS**

*Dissertação apresentada ao Departamento de  
Administração da Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade  
de São Paulo para a obtenção do título de Mestre  
em Administração de Empresas, sob a orientação  
do Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.*

**Walter Furlan**

**Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

**São Paulo**

**2003**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Furlan, Walter

Análise do ambiente organizacional aplicada aos projetos estratégicos de exportação de empresas brasileiras de software e serviços correlatos / Walter Furlan. \_ São Paulo: FEA/USP, 2003.  
115 p.

Dissertação - Mestrado  
Bibliografia.

1. Ambiental Organizacional
2. Planejamento Estratégico
3. Administração Estratégica
4. Administração de Empresas
5. Exportação de Software
6. Dissertação Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da USP

CDD – 658.401

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram para a realização deste trabalho;

Ao Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida os mais sinceros agradecimentos, pois sem suas contribuições teóricas e sua permanente orientação e incentivo, este trabalho não teria se concretizado;

Aos colegas da disciplina Análise Ambiental Organizacional, terceiro trimestre de 2002, que ajudaram a encontrar o caminho;

Ao Instituto de Tecnologia de Software, em especial aos Senhores Descartes de Souza Teixeira e Laércio Nunes de Souza pelo apoio à proposta de pesquisa e a abertura dos contatos que contribuíram em muito para a efetividade dos trabalhos de campo;

Aos dirigentes e respondentes das empresas contatadas, pela colaboração e tempo despendidos;

Ao Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, pelo apoio sempre presente, pela formação, discussão e geração de idéias, contatos e amigos;

Aos funcionários da biblioteca da FEA, sempre solícitos, sem os quais a pesquisa bibliográfica não teria acontecido;

Finalmente, e principalmente, à minha mulher Rosa e minha filha Paula, que souberam entender o meu momento, e que deram todo o apoio para que eu me empenhasse na carreira acadêmica, às quais eu dedico este trabalho.

## **Apresentação**

Esta pesquisa pretende verificar as características da análise do ambiente organizacional – parte integrante dos principais métodos de planejamento estratégico, ou seja, a verificação das ameaças e oportunidades - em termos de grau de formalização, nível de participação, mecanismos e fontes de consulta - efetuada no planejamento estratégico das empresas que exportam software e serviços correlatos. Pretende ainda verificar o quanto o ambiente organizacional interferiu ao longo da execução dos projetos derivados das decisões estratégicas de exportação, e quais respostas foram dadas pelas empresas às mudanças das condições ambientais.

O período de análise portanto vai desde a concepção do projeto até que a exportação esteja em curso. A amostra intencional foi retirada da lista de empresas exportadoras consideradas casos de sucesso pelo Instituto de Tecnologia de Software – ITS, órgão que tem como missão promover a melhoria do software nacional. As empresas tiveram seus estágios de internacionalização e suas estratégias analisadas e classificadas.

O trabalho encerra-se com considerações sobre a influência do ambiente organizacional nos projetos estratégicos de exportação de software, apontando a quais segmentos ambientais esse tipo de empresa é mais sensível, e tecendo um perfil da amostra, enfatizando o alto grau de empreendedorismo e a boa rede de relacionamentos, característica comum a todas empresas investigadas.

## **Abstract**

This research intends to verify the characteristics of organizational environmental analysis, the check point of threats and opportunities – part of the main strategic planning methods, in terms of grade of formalization, participation level, mechanisms and information sources, applied to the strategic planning process to Brazilian companies that export software and correlative services. Intends to check if and how much the organizational environment interfered during the execution of the projects derivates from strategic decision of exportation, and what kind of answers was given by the companies to the environmental condition changes.

The analysis period begins on the conception of the project and goes up the company to reach the international market. The intentional sample was get from the list of the exporters companies considered success cases by the Instituto de Tecnologia de Software – ITS, organ with the mission to promote the Brazilian software improvement. The companies had theirs internationalization stages and strategies analyzed and classifieds.

The work finishes with some considerations about the influence of the organizational environmental in the strategic projects of software exportation, pointing out for what environmental segments the companies more sensitive, and plotting the profile of the sample, emphasizing their high grade of entrepreneurship and the good relationship network, common characteristic of all investigated companies.

## ÍNDICE ANALÍTICO

1 - CAPÍTULO I - O PROBLEMA .....	1
1.1 A Importância do Estudo .....	1
1.2 Delimitação do Estudo.....	3
1.3 Situação- Problema.....	5
1.4 Contextualização .....	6
1.5 Objetivos do Estudo .....	9
1.6 Organização do Estudo .....	10
2 - CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	11
2.1 Introdução .....	11
2.2 Planejamento Estratégico e Administração estratégica .....	11
2.2.1 Planejamento Estratégico .....	11
2.2.2 Administração Estratégica .....	14
2.2.3 Abordagem Contingencial .....	16
2.2.4 Estratégia, Metas, Políticas, Programas e Decisões Estratégicas.....	17
2.2.5 Estratégia como Padrão de Decisão.....	19
2.2.6 Estratégia Empresarial .....	21
2.2.7 Tipos de Estratégia .....	22
2.2.8 Empreendedorismo .....	24
2.3 Internacionalização.....	24
2.3.1 Alternativas de Internacionalização.....	25
2.3.2 Estágios de Internacionalização .....	25
2.3.3 Papel dos Governos .....	27
2.4 Análise ambiental.....	28
2.4.1 Ambiente.....	28
2.4.2 Variáveis Ambientais.....	29
2.4.3 Diagnose Ambiental .....	30
2.4.4 Ecologia .....	31
2.4.5 Respondendo ao Ambiente de Marketing.....	32
2.4.6 Problemas do Ambiente Organizacional .....	33
2.5 Administração de Projetos.....	33
2.5.1 Administração de Projetos Estratégicos .....	34



2.5.2	Definição de Projetos.....	34
2.5.3	Complexidade.....	35
2.5.4	Incerteza.....	35
2.5.5	Incerteza e Complexidade Combinadas.....	36
2.5.6	Análise de Risco.....	37
2.5.7	Avaliação de Projetos.....	37
2.6	Prestação de Serviços.....	38
2.6.1	Definição de Serviço.....	39
2.6.2	Características dos Serviços.....	39
2.6.3	Software Visto como Serviço.....	41
2.6.4	Indústria de Software e Cadeia de Valor.....	42
2.6.5	Exportação de Software.....	43
2.7	Conhecimento, Sistemas de Informação e Tecnologia.....	45
2.7.1	Conhecimento.....	45
2.7.2	Tecnologia.....	45
2.7.3	Sistemas de Informação.....	46
2.7.4	Tecnologia como Fator de Sucesso.....	47
2.8	Sistema de Valor e Cadeia de Valor.....	47
2.8.1	Sistema de Valor.....	47
2.8.2	Cadeia de Valor.....	48
2.8.3	Migração do Valor.....	50
2.9	Projeções de Cenários e Técnicas de Previsão.....	50
2.9.1	Seleção de Variáveis.....	50
2.9.2	Forças-motrizes.....	51
2.9.3	Previsão do Futuro do Setor.....	52
2.9.4	Técnicas para Previsão em Indústrias Fragmentadas.....	53
2.9.5	Sobre o Futuro.....	54
2.9.6	Sobre Futurologia.....	54
3	– CAPÍTULO III - MÉTODO.....	56
3.1	Natureza do Estudo e Método de Pesquisa.....	56
3.1.1	Escolha do Método.....	56
3.1.2	Estudos de Casos.....	57
3.1.3	Sustentação.....	59
3.2	Modelo Conceitual.....	59

3.3	Amostra.....	61
3.4	Instrumentos de Medida .....	62
3.5	Validade, Representatividade e Confiabilidade.....	63
3.6	Delimitação .....	63
4	<b>CAPÍTULO IV - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS .....</b>	<b>65</b>
4.1	Descrição das empresas componentes da amostra.....	65
4.1.1	Caracterização dos Respondentes.....	65
4.1.2	Primeira Empresa – Easy Informática .....	67
4.1.3	Segunda Empresa – DBExperts .....	67
4.1.4	Terceira Empresa - RMS Soluções.....	68
4.1.5	Quarta Empresa – Eversystems.....	69
4.1.6	Quinta Empresa – Microsiga.....	70
4.1.7	Sexta Empresa - Stefanini.....	70
4.2	Questionário Aberto .....	71
4.2.1	Questões Introdutórias e Gerais .....	72
4.2.2	Segmentos Ambientais .....	78
4.2.3	Nível de Adaptação.....	85
4.2.4	Nível de Estruturação.....	86
4.2.5	Estabilidade do Ambiente.....	87
4.2.6	Rede de Contatos ( <i>Networking</i> ) .....	87
4.2.7	Barreiras.....	87
4.2.8	Mecanismos de Previsão.....	88
4.3	Análise das Respostas do Formulário Fechado.....	89
4.3.1	Estruturação e Divulgação de Informação .....	89
4.3.2	Influência do Ambiente no Projeto.....	90
4.3.3	Nível de Adaptação do Projeto.....	91
4.3.4	Detecção de Novas Oportunidades.....	92
5	<b>CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
5.1	Conclusões.....	93
5.1.1	Gerais.....	93
5.1.2	Nível de Estruturação do Planejamento.....	95
5.1.3	Efeitos dos Segmentos Ambientais .....	96
5.2	Perfil da Empresa Exportadora e sua relação com o ambiente.....	99

5.3	Limitações e Recomendações .....	101
5.4	Sugestões de Pesquisas Futuras .....	101
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	103
	Anexo 1 - Dados da Empresa, dos respondentes e dos projetos.....	107
	Anexo 2 - Questionário Aberto – Roteiro de Entrevista .....	108
	Anexo 3 - Questionário Fechado Aplicado por Empresa.....	110
	Anexo 4 - Questionário Fechado – Quantidade de Respondentes por Item.....	111
	Anexo 5 - Questionário Fechado .....	112
	Anexo 6 - Lista de Siglas .....	113
	Anexo 7 - Cópia da Carta inicial Enviada ao ITS.....	114
	Anexo 8 - Modelo de Carta Enviada às Empresas.....	115

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo das Técnicas de Planejamento .....	15
Quadro 2 - Tipos de Estratégia .....	23
Quadro 3 - Estágios de Internacionalização das empresas.....	26
Quadro 4 - Comparação entre a Análise dos Aspectos Internos e do Ambiente.....	31
Quadro 5 - Estruturação do Planejamento.....	73
Quadro 6 - Execução do Projeto.....	73
Quadro 7 - Consulta a Agentes Locais.....	74
Quadro 8 - Nível de Participação no Planejamento.....	74
Quadro 9 - Uso de Técnicas de Análise .....	75
Quadro 10 - Agregação de Valor.....	76
Quadro 11 - Participação em Associações .....	76
Quadro 12 - Origem do Projeto .....	77
Quadro 13 - Rede de Contatos.....	77
Quadro 14 - Tipo de rede de contatos.....	78
Quadro 15 - Expatriação de funcionários.....	78
Quadro 16 - Clima - análise da política nacional .....	79
Quadro 17 - Clima - análise da política internacional .....	79
Quadro 18 - Clima - Interferência do governo .....	80
Quadro 19 - Clima - Participação em movimentos.....	80
Quadro 20 - Solo - Variáveis demográficas .....	81
Quadro 21 - Consulta a revistas especializadas.....	82
Quadro 22 - Operacional - Institutos especializados .....	82
Quadro 23 - Operacional - Inteligência competitiva.....	83
Quadro 24 - Ambiente Interno.....	84
Quadro 25 - Uso de terceiros em processos-chave .....	85
Quadro 26 - Geral – Reação a mudança.....	86
Quadro 27 - Estruturação da Circulação da Informação.....	90
Quadro 28 - Influência do Ambiente no Projeto .....	91
Quadro 29 - Nível de Adaptação do Projeto .....	92
Quadro 30 - Detecção de Novas Oportunidades .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processos e Projetos Derivados de Estratégias.....	2
Figura 2 - Formulação e Implementação de Estratégias .....	21
Figura 3 - Categorias de Projetos.....	36
Figura 4 - Continuum de Serviços .....	41
Figura 5 - A Cadeia Genérica de Valores .....	49
Figura 6 - Plano Motricidade-dependência .....	51
Figura 7 - Tipos Básicos de Projetos para Estudos de Caso .....	58
Figura 8 - Método do Estudo de Caso.....	58
Figura 9 - Desenho da Pesquisa.....	60
Figura 10 - Estágio de Internacionalização das Empresas da Amostra .....	94
Figura 11 - Nível de Estruturação do Planejamento e do Projeto .....	95
Figura 12 - O Início do Projeto e a Rede de Contatos .....	96

# **1 - CAPÍTULO I - O PROBLEMA**

## **1.1 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO**

As empresas vêm se modernizando rapidamente em função da competição, por avanços tecnológicos, e por regras ou facilidades proporcionadas pelas políticas de governo, muitas delas reflexo do contínuo processo de globalização, no esforço de melhor inserção do Brasil no cenário comercial internacional. Em função disso o ambiente organizacional está mais dinâmico, com as imposições dele provenientes provocando constantes acertos de estratégia, requerendo das organizações métodos cada vez mais apurados para sua análise e interpretação, o que é abordado neste estudo voltado aos projetos estratégicos de exportação de software e serviços correlatos.

Decisões relativas à abertura de novas instalações, de diversificação de atividades, de desenvolvimento ou lançamento de novos produtos ou serviços, de aquisição de novas máquinas ou de terceirização da produção, de desmembramento em múltiplas organizações, e de internacionalização são decisões geradoras de projetos estratégicos. Gaj (2002, p. 189), confirma esta idéia, ao afirmar que:

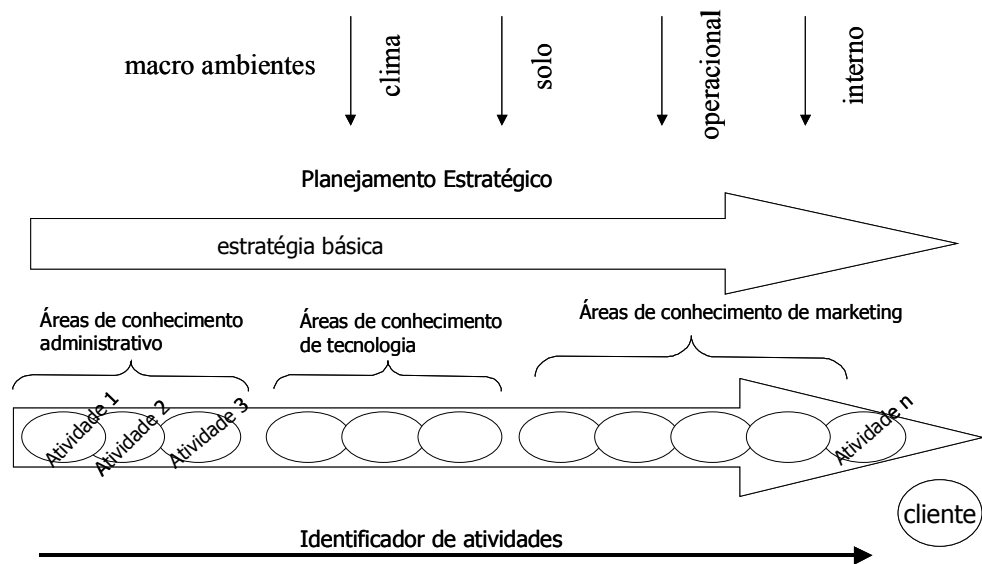
“Se observarmos empresas empreendedoras e realizadoras, encontraremos sempre projetos em andamento, e mesmo que ainda não estejam implantados, empresas que possuem projetos valem mais do que empresas semelhantes que não os possuem. E também, se soubermos quais são os projetos de uma empresa, saberemos qual é a sua estratégia.”

Por outro lado, Lorange (1982, p. 181) trata da adaptação e da flexibilidade nos planejamentos estratégicos diante das mudanças do ambiente afirmando:

“Em um ambiente de mudança, a habilidade para adaptar e evoluir é crítica para a sobrevivência (...) a chave para a resposta flexível é mudar a estratégia se as condições o requerem. Além disso se as estratégias não são mudadas para corresponder às condições mudadas, o sistema de planejamento irá produzir uma rigidez organizacional ao invés da desejada habilidade de enfrentar a mudança com flexibilidade. A revisão anual da estratégia, os encontros de planejamento semestrais, e o entendimento geral da estratégia devem ser mudados, se necessário, para contribuir com a flexibilidade estratégica”.

A figura 1 mostra como, durante a definição de uma estratégia, identificam-se conjuntos de atividades que podem ser agrupadas em novos processos ou projetos, sendo os últimos um conjunto de atividades que possuem começo, meio e fim, diferenciando-se dos processos que são repetitivos.

**Figura 1 - Processos e Projetos Derivados de Estratégias**



Processos e projetos se dividem em atividades  $\Leftrightarrow$  projeto tem começo meio e fim  $\Leftrightarrow$  processo é repetitivo

Projetos estratégicos normalmente envolvem atividades de múltiplas áreas de conhecimento.

Fonte: autor, adaptado das notas de aula da disciplina Administração Estratégica, FEA/USP, primeiro trimestre de 2001, do professor Djalma Rebouças de Oliveira.

Essa pesquisa trás como contribuição subsídios para empresas que, implantando projetos de caráter estratégico, particularmente para exportação de software e serviços correlatos, estejam interessadas em aumentar sua eficácia através da flexibilidade e da capacidade de adaptação de suas estratégias usando para isso técnicas de análise do ambiente organizacional. A amostra foi extraída das empresas associadas ao Instituto de Tecnologia de Software - ITS que representa em São Paulo a Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro, instrumento de apoio à produção e comércio do software brasileiro.

Criado pelo CNPq em 1993 como Programa Softex 2000, hoje, a Sociedade Softex promove a excelência da tecnologia nacional visando atender a demanda local e, conseqüentemente, atingir o mercado global. A Sociedade Softex afirma em seu *site* que uma parcela significativa do bom resultado do setor de software brasileiro na década de 90 pode ser creditada ao Programa Softex 2000 pois, ao capacitar as empresas para exportação, naturalmente as estava tornando mais aptas para seu próprio mercado. A Sociedade Softex tem trabalhado para difundir a importância de Planos de Negócios, diversificar as fontes de investimentos e, sobretudo, incentivar a criação de uma cultura empreendedora no setor de software no Brasil.

## **1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Segundo apresentado por Lovelock & Wright (2001, p.5) os serviços representam aproximadamente 55% do produto interno bruto do Brasil - PIB. Este número deverá crescer, caso o Brasil siga a tendência internacional, pois os serviços já representam 62% do PIB do Canadá e 72% do PIB dos Estados Unidos da América.



Davenport e Prusak (1998, p.16) declaram que as empresas de software vendem produtos que, em essência, são idéias – propriedade intelectual – incorporadas em linhas de código. Classificam software como um serviço: um conjunto de funções entregue em formato digital. A pesquisa foca-se portanto neste segmento empresarial, o de fornecimento de software e serviços correlatos.

Quanto à definição de projeto estratégico, há uma delimitação conceitual que deve ser esclarecida, visto que a análise ambiental, quando aplicada a projetos, pode se sobrepor à análise de risco que tem o foco maior nas questões de caráter operacional – em projetos de caráter técnico, como avaliar a possibilidade de falhas individuais originadas por pessoas ou entidades, e vislumbrar alternativas de contingência pré-definidas. O foco deste estudo é mais amplo, estratégico, com componentes da administração sistêmica e da administração contingencial. No entanto as técnicas de que trata podem eventualmente ser aplicadas em conjunto ou se sobrepor às técnicas de análise de risco, sendo que estas últimas fazem parte do arsenal disponível aos gerentes de projetos para minimizar ou responder de maneira antecipada as ameaças e oportunidades que incidam diretamente sobre quaisquer projetos.

O estudo portanto aborda projetos de caráter estratégico, particularmente para exportação de software e serviços correlatos. Também delimitando este estudo temos a questão geográfica, pois embora inicialmente não se tivesse essa intenção explícita, por uma questão da economia da pesquisa o estudo desenvolveu-se nas empresas situadas na grande São Paulo.

No recorte da pesquisa, o foco está exclusivamente nos efeitos do ambiente organizacional e sua análise. Os pontos fortes e fracos por se referir a questões internas da

organização não serão diretamente analisados, embora obviamente se tratem de fatores influenciadores no planejamento estratégico e na implantação de seus projetos derivados.

### **1.3 SITUAÇÃO- PROBLEMA**

A questão principal que este estudo pretende responder é:

Como as empresas brasileiras de software e serviços correlatos analisam os segmentos ambientais organizacionais para formulação e sustentação de projetos decorrentes de suas decisões estratégicas de exportação?

A pergunta da pesquisa, de caráter exploratório, pode ser desdobrada em outras subjacentes, para efeito de verificação prática do que ocorre com as empresas da amostra, durante o processo de entrevistas:

- Quais as características comuns, ou o perfil médio, da empresa brasileira exportadora de software, componente dessa amostra?
- Com quais mecanismos e níveis de formalização, estruturação e abrangência, são analisados os segmentos ambientais organizacionais durante o planejamento e a execução dos projetos estratégicos para a exportação de software?
- As empresas que exportam software e serviços correlatos procuram intervir de maneira organizada no ambiente organizacional em que atuam?
- Quais os efeitos dos segmentos ambientais organizacionais sobre os projetos estratégicos para a exportação de software?

## 1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO

Existem diversas definições e classificações sobre o ambiente organizacional. Certo & Peter (1993, p. 42) genericamente dividem o ambiente organizacional em círculos concêntricos onde primeiro há uma camada externa geral chamada ambiente geral composta pelos: *componente econômico* que indica como os recursos são distribuídos e usados; *componente social* que descreve as características da sociedade na qual a organização existe; *componente político*, relacionados à obrigação governamental; *componente legal* consistente da legislação aprovada; e *componente tecnológico* que inclui novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços. Em seguida, para dentro, vem uma segunda camada, mais próxima à empresa, envolvendo-a, chamada ambiente operacional, que o autor subdivide em: *componente cliente*, que reflete as características e o comportamento dos que compram as mercadorias; *componente concorrência* que consiste naqueles que a organização tem que combater para conseguir recursos; *componente mão-de-obra*, que é composto de fatores que influenciam a disponibilidade de mão-de-obra para realizar tarefas; *componente fornecedor* que inclui as variáveis relacionadas aos que fornecem os recursos para a organização; e *componente internacional* que compreende as implicações internacionais das operações organizacionais. Ao centro do círculo aparece a organização, tendo em seu âmago o ambiente interno que inclui aspectos organizacionais, de marketing, financeiros, pessoais e de produção.

Philip S. Thomas, in Vasconcellos Filho & Machado (1982, pp. 52-53), configura os níveis ambientais numa série de triângulos concêntricos onde a primeira camada, mais para fora, inclui o ambiente geral, o contexto nacional e global de condições sociais, e as políticas regulatórias e tecnológicas. A camada intermediária inclui o ambiente operacional, o conjunto de fornecedores e outros grupos de interesse com os quais a empresa opera. E

finalmente o centro do triângulo inclui o ambiente interno, dentro da jurisdição oficial da empresa.

Neste trabalho será usada uma classificação do ambiente organizacional coerente, segundo a classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, pp.13-15), com a escola da configuração com nuances das escolas do *design* e ambiental de planejamento estratégico. Almeida (2001, p.23) afirma que o ambiente organizacional pode ser decomposto em quatro segmentos: o macro-ambiente clima, o macro-ambiente solo, o ambiente operacional e o ambiente interno das organizações. São esses segmentos que serão analisados quando necessário um suporte conceitual para avaliação da prática e da estruturação da análise do ambiente organizacional.

A análise do *macro-ambiente clima* envolve relações com o poder constituído e compõe-se entre outros fatores das leis e políticas que ampliam ou restringem as modificações por que podem passar as empresas. Essas e seus acionistas estão submetidos além da Constituição e das leis em geral, a regras impostas pelos governos através de órgãos reguladores variados como Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, Agência Nacional de Petróleo – ANP, Agência Nacional de Saúde – ANS, Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, entre outras. Existem ainda conselhos, comissões e códigos reguladores como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, que zela pela justa concorrência entre as empresas, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, que regula a emissão dos balanços das empresas, bem como a participação acionária, e o CDC – Código de Defesa do Consumidor, entre outros. As fundações acadêmicas têm papel relevante na avaliação do desempenho da economia, ressaltando-se Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FIPE da FEA/USP, e

a Fundação Getúlio Vargas - FGV. Informações complementares são divulgadas por órgãos e entidades de classe, como as Federações, Confederações e Associações sindicais tanto do lado patronal, quanto do lado dos trabalhadores.

A análise do *macro-ambiente solo* aos quais o país e as empresas estão submetidos, refere-se ao crescimento da população, a variação de seu nível de renda, a sua escolaridade, o seu envelhecimento, que de alguma maneira afetam as demandas e conseqüentemente o comportamento do consumidor e de maneira derivada das empresas. Quase todos os países possuem órgãos específicos para acompanhar os indicadores das variáveis que compõem este macro-ambiente. No Brasil esta função é exercida prioritariamente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, fundação pública subordinada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com a atribuição de elaborar estudos e pesquisas para subsidiar o planejamento de políticas governamentais.

A análise do *ambiente operacional* das empresas, implica em entender como deverá funcionar a entidade, em suas operações dentro das futuras tecnologias, com os demais componentes que se inter-relacionam, como fornecedores, prestadores de serviços, clientes e concorrentes. A tecnologia atua no sentido de possibilitar ou viabilizar novas formatações alterando profundamente os sistemas de valores nos quais as empresas estão inseridas, através da redução das distâncias geográficas pela eletrônica, e promovendo a redução dos níveis da pirâmide funcional, e deixando à vezes as fronteiras externas bem como as divisas internas mais difusas. A tecnologia ainda requer um aumento do nível de instrução dos trabalhadores para o bom desempenho operacional, provocando modificações culturais e de comportamento, que por sua vez realimentam a mudança corporativa.

Quanto ao *ambiente interno*, Fischmann e Almeida (1993, p. 75) o consideram a parte humana e incontrolável da empresa, que torna a organização capaz de transformar a matéria-prima, ou informações, gerando lucro. Suas principais variáveis são as aspirações dos funcionários e proprietários. Essa pesquisa procurou captar o que seria o ambiente interno das organizações da amostra, o que é apresentado principalmente no seu perfil ao final do trabalho.

Almeida (2001, p. 27), afirma que muitos autores não utilizam a análise do ambiente interno para orientar a realização do Plano Estratégico, em função de só recentemente, com o avanço da ciência da administração, haver surgido a preocupação de se conhecer os valores e as aspirações dos funcionários, para se elaborar a estratégia da empresa.

## **1.5 OBJETIVOS DO ESTUDO**

Essa pesquisa pretende estudar prioritariamente os efeitos da ação do ambiente organizacional no planejamento e na implantação de projetos estratégicos em empresas que exportam software e serviços correlatos, e identificar como as empresas respondem à interferência do ambiente. Pode-se também relacionar os seguintes objetivos específicos:

- verificar os mecanismos de análise ambiental organizacional que são praticados pelas empresas, particularmente na formulação de projetos estratégicos para exportação de software;
- compreender a importância dos segmentos ambientais organizacionais para o sucesso de projetos derivados de decisões estratégicas para internacionalização de empresas exportadoras de software;

- verificar o que há de comum em termos de características ou processos dessas empresas;
- avaliar se existe o interesse ou a possibilidade delas empresas intervirem em seu ambiente organizacional;
- verificar se o sugerido na teoria está sendo aplicado na prática.

## **1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

Para responder a estas questões o estudo foi dividido em cinco capítulos sendo este primeiro de caráter geral e introdutório. A fundamentação teórica está exposta no Capítulo II, e contém um levantamento bibliográfico constituído do conjunto de informações e de pensamentos de vários autores sobre os assuntos relacionados ao tema em estudo.

A metodologia da pesquisa que está exposta no Capítulo III, abre a parte experimental deste trabalho, que procura conhecer na prática algumas organizações de desenvolvimento de software e de prestação de serviços correlatos, quanto ao assunto da análise do ambiente organizacional.

O Capítulo IV aborda o que foi encontrado de significativo durante a pesquisa e o Capítulo V analisa esses dados, trata das considerações finais e encerra o trabalho.

## **2 - CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

O objetivo deste capítulo é apresentar a fundamentação teórica necessária à evolução do trabalho através da síntese da literatura relacionada com os diversos aspectos do problema organizada pelo autor.

### **2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

Esta sessão trata das questões conceituais mais de fundo da pesquisa relativas ao planejamento estratégico, administração estratégica, padrões de decisão e tipos de estratégia.

#### **2.2.1 Planejamento Estratégico**

Tavares (1991, p. 7) lembra que o princípio dos anos 60 trouxe significativas modificações à concepção anterior de planejamento. Citando Ackoff, afirma que se iniciou neste período a prática do planejamento de longo prazo, que se baseava na crença de que “o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente”. Para tanto era necessário estimar o futuro a partir da projeção de indicadores atuais e passados. E, de fato, isso era possível, principalmente porque a economia americana caracterizava-se pela relativa estabilidade no crescimento e na manutenção de indicadores econômicos por um razoável período de tempo. Desses indicadores poderiam ser derivados três tipos de previsões: uma projeção referência para indicar o que pode acontecer a uma organização se nada de novo for feito; uma projeção desejável para indicar onde a organização poderia chegar se todas as suas aspirações fossem cumpridas e uma projeção planejada para descrever onde a organização



deverá chegar efetivamente para atingir suas aspirações. Uma das funções do planejamento seria a de preencher a lacuna existente entre a projeção de referência e a projeção desejável.

Continuando, Tavares (1991, p. 8-9) afirma que numa segunda fase surge um dos instrumentos de análise do mercado: a matriz de orientação direcional, que considerava duas variáveis, a capacidade competitiva e a atratividade de mercado. A atratividade de mercado é determinada pela seleção de critérios que permitem avaliar o grau em que ela ocorre, tais como tamanho do mercado, poder de compra, situação competitiva, tecnologia requerida. Já a capacidade competitiva seria medida pela participação no mercado, pelo volume e crescimento de vendas, e pelo retorno, além de outros indicadores. Esse tipo de análise tende a ser estática como uma fotografia, uma vez que indica apenas um momento da dinâmica da organização e de seu mercado.

Tavares (1991, p.10) conclui dizendo que a década de 70 correspondeu à fase do planejamento estratégico. O Boston Consulting Group com outras empresas de consultoria teriam escrito essa história. Essa fase foi marcada por um conjunto de conceitos de simples significação, mas nem sempre de fácil implementação. Deles, três se destacavam: as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's), a curva de experiência; e a matriz de crescimento e de participação no mercado.

Ackoff (1980, p.2) considera que o planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o quê fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação . Continuando, o planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não deverão ocorrer, a menos que

alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar a oportunidade.

Em outra abordagem interessante, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, pp.13-15), dividem o pensamento sobre a formulação de estratégias em dez escolas e para cada qual apresenta modelos básicos de planejamento estratégico, premissas, crítica, avaliação do contexto e da contribuição da escola no cenário do pensamento estratégico. Com uma bibliografia de aproximadamente 400 títulos, os autores classificaram as principais idéias do planejamento estratégico em dez escolas divididas em três grupos:

a) grupo das escolas prescritivas

- escola do *design* - formulação de estratégia como um processo de concepção.
- escola do planejamento - formulação de estratégia como um processo formal.
- escola do posicionamento - formulação de estratégia como um processo analítico.

b) grupo das escolas descritivas

- escola empreendedora - formulação de estratégia como um processo de visionário.
- escola cognitiva - formulação de estratégia como um processo mental.
- escola de aprendizado - formulação de estratégia como um processo emergente.
- escola do poder - formulação de estratégia como um processo de negociação.
- escola cultural - formulação de estratégia como um processo coletivo.
- escola ambiental - formulação de estratégia como um processo reativo.

c) grupo das escolas integrativas

- escola de configuração - formulação de estratégia como um processo de transformação.

Os grupos foram criados para separar as escolas de natureza distinta. As escolas prescritivas são mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas, menos preocupadas de como as estratégias são formuladas. A escola de *design*, a mais influente dentre as escolas, entende a formulação de estratégias como um processo de desenho informal, um processo de concepção. As estratégias brotam, são concebidas após uma análise dos pontos fortes e fracos da organização, e avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente. As escolas descritivas são mais preocupadas com a descrição do processo de formulação das estratégias, consideram os aspectos específicos do processo. A escola de aprendizado dentre as escolas descritivas é a de maior contribuição em publicações, entende a formulação das estratégias como um processo emergente. Dada a complexidade do ambiente, as estratégias devem emergir à medida que a organização se adapta e aprende com a situação atual. Por fim, o grupo das escolas integrativas, é composto, atualmente, por apenas uma escola. A escola de configuração, isolada por integrar os conceitos das escolas antecessoras, entende a formulação das estratégias como um processo de transformação da organização através das configurações que a organização assume ao longo do tempo.

### **2.2.2 Administração Estratégica**

Gaj (1993, p. 22-23) suscita que num breve histórico do desenvolvimento dos conceitos estratégicos já na década de 50 haviam sido feitos os primeiros trabalhos de administração estratégica. Aos primeiros desses haviam sido dados nomes como formulação estratégica, estratégia corporativa, e estratégia empresarial. Ao processo utilizado para formular a estratégia deu-se o nome de planejamento estratégico. Posteriormente, na década de 70, percebeu-se que era necessário acrescentar àquele enfoque uma dimensão de aspecto interno, a qual se denominou capacitação; esta deveria possuir uma certa coerência com a estratégia que seria adotada para a adequação ambiental. Ainda discorrendo sobre o assunto, o

autor afirma que no início da década de 80 novas obras especializadas na cultura organizacional, na tecnologia, e no concorrente trouxeram contribuições especializadas ao estudo estratégico.

Fischmann & Almeida (1993, p. 26) aprofundam o tema e apresentam esse assunto de uma maneira evolutiva conforme apresentado no quadro a seguir.

**Quadro 1 - Comparativo das Técnicas de Planejamento**

Técnicas Administrativas	Planejamento Tático (orçamento)	Planejamento a Longo prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
Características				
Conceituação	Planejamento de curto prazo envolvendo decisões administrativas. O plano é predominantemente quantitativo.	Extrapolção do orçamento para um prazo longo, baseando-se no pressuposto de que não haverá alterações ambientais e de rumo da organização.	É um planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas. O planejamento é predominantemente qualitativo.	É a capacitação da organização, de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas.
Relacionamento	Serve de instrumento para a implementação do Plano Estratégico.	É o orçamento feito para um prazo mais longo.	É um planejamento de longo prazo, mas voltado para idéias.	Integração dos planejamentos de longo prazo, estratégico e orçamento.
Utilidade	Planejar e controlar as decisões administrativas e operacionais, procurando a eficiência (fazer bem aquilo que estamos fazendo).	Verificar a tendência do que existe hoje. Facilita o planejamento estratégico e outros orçamentos.	Procurar a eficácia da organização (fazer aquilo que deve ser feito).	Harmonizar a procura tanto da eficiência como da eficácia da organização.

Fonte: Fischmann e Almeida, 1993

### 2.2.3 Abordagem Contingencial

Ferreira, Reis & Pereira (1997, p. 101) resumindo o assunto da abordagem contingencial consideram que esta surgiu como resultado de uma série de pesquisas que estudaram a relação da empresa com e dentro de seu ambiente. Elaborada por um grupo de pesquisadores, administradores e consultores seu objetivo básico era aplicar os conceitos das principais escolas em situações gerenciais concretas. Afirmam ainda que a fundamentação da abordagem contingencial está na teoria dos sistemas, já que defende a importância das inter-relações entre as partes de uma organização. A teoria da contingência enfatiza que não há nada absoluto nas organizações ou na teoria administrativa; tudo é relativo tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são as variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são as variáveis dependentes, dentro de uma relação funcional. Porém não há causalidade direta, visto que a administração de um negócio é ativa. O que se caracteriza nesta relação funcional, na verdade, é uma relação causal, do tipo "se-então". Ou seja, as ações administrativas são contingentes das características situacionais para alcançar os resultados organizacionais.

Lawrence & Lorsch (1973, p.178) entre os primeiros autores a tratar do assunto, afirmam ter encontrado uma importante relação entre as variáveis externas (a certeza e a diversidade do ambiente e o problema estratégico do ambiente), os estados internos de diferenciação e integração e o processo de soluções de conflitos. Se os estados e processos internos de uma companhia são coerentes com as exigências externas, os resultados destes estudos levam a crer que será eficiente no trato com seu ambiente. Afirmam ter verificado que o estado de diferenciação na organização eficiente harmonizava-se com as diversidades das

partes do ambiente, ao passo que o estado de integração alcançado era coerente com a exigência ambiental de interdependência. Concluíram que os estados de diferenciação e integração são inversamente proporcionais. Quanto mais diferenciada for uma empresa mais difícil é para ela realizar a integração. Para superar esse problema, a organização possui mecanismos integradores com a diversidade do ambiente. Quanto mais diverso for o ambiente e mais diferenciada a empresa, tanto mais complexos serão os mecanismos integradores.

#### 2.2.4 Estratégia, Metas, Políticas, Programas e Decisões Estratégicas

James Brian Quinn, in Mintzberg & Quinn (2001, pp. 20-21) apresenta as seguintes definições:

- **Estratégia** - é o *padrão* ou *plano* que *integra* as *principais* metas, políticas e seqüência de ações de uma organização num todo *coerente*. Uma estratégia bem formulada ajuda a *ordenar* e alocar os recursos de uma organização para uma *postura singular e viável*, com base nas suas *competências e deficiências internas* relativas, mudanças no ambiente antecipadas, e providências contingentes realizadas por *oponentes inteligentes*.
- **Metas (ou Objetivos)** – ditam *quais e quando* os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos. Todas as organizações têm metas múltiplas dentro de uma hierarquia complexa, desde objetivos de valor, que expressam as amplas premissas de valor nos quais a empresa deve se movimentar; através de objetivos organizacionais gerais, que estabelecem a *natureza* pretendida do empreendimento e as *direções* nas quais deve se movimentar – até uma série de objetivos menos permanentes que definem metas para cada unidade organizacional,

suas subunidades e, finalmente, todas as principais atividades dentro de cada subunidade. As metas principais – as que afetam a direção e a viabilidade total da entidade – são chamadas *metas estratégicas*.

- **Políticas** – são regras ou diretrizes que expressam os *limites* dentro dos quais uma ação deve ocorrer. Políticas importantes – as que orientam a direção e a postura geral da entidade ou que determinam sua viabilidade – são chamadas *políticas estratégicas*.
- **Programas** – estabelecem a *seqüência passo-a-passo das ações* necessárias para que você atinja os principais objetivos. Expressam *como* os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pelas políticas.
- **Decisões estratégicas** – são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Ajudam intimamente a formar as verdadeiras metas do empreendimento. Ajudam a delinear os amplos limites dentro dos quais a entidade opera. Ditam tanto os recursos aos quais o empreendimento terá acesso para as suas tarefas quanto os principais padrões nos quais estes recursos serão alocados. E determinam a eficiência do empreendimento – se seus principais esforços estão na direção dada pelo potencial de seus recursos – em contraposição ao fato de as tarefas individuais serem realizadas ou não. O âmbito das operações é a administração pela eficiência, juntamente com uma miríade de decisões necessárias para manter a rotina diária e os serviços da empresa.

### 2.2.5 Estratégia como Padrão de Decisão

Segundo Kenneth R. Andrews in Mintzberg & Quinn (2001, pp.58-59), estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou metas, e produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza de contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

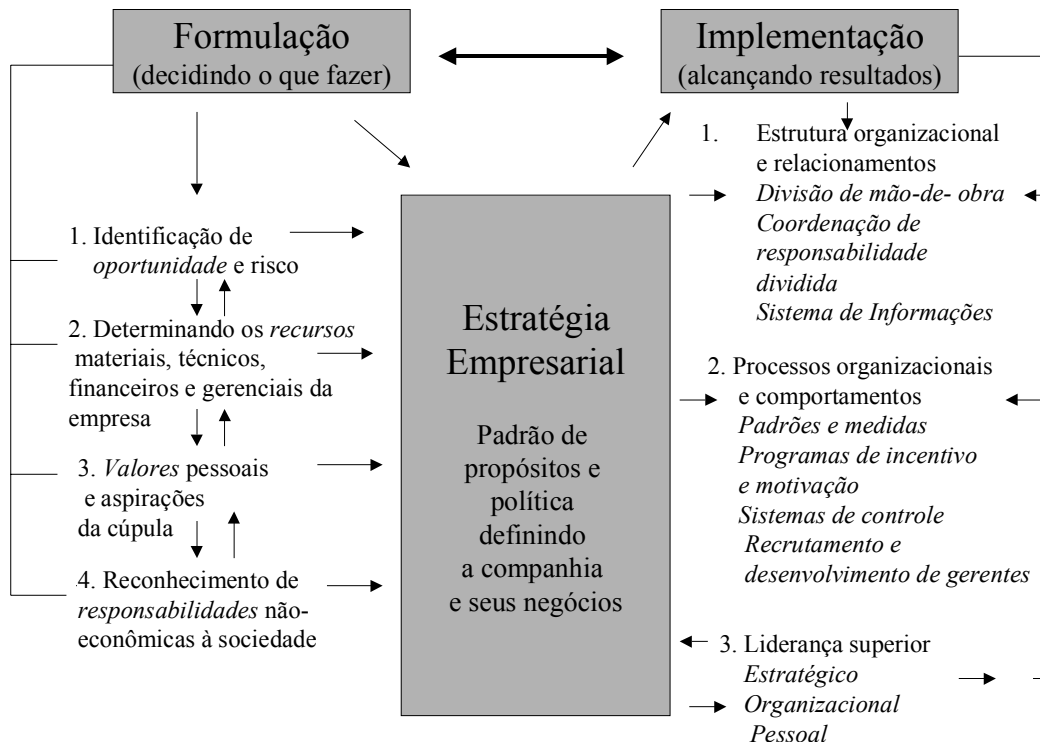
A estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual ela é realizada. Não obstante, podemos extrair desse processo dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeito de análise. O primeiro poderá chamar-se de *formulação* e o segundo, de *implementação*.

As principais sub-atividades da formulação de estratégia como atividade lógica incluem a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se alguma estimativa ou risco às alternativas discerníveis. Antes de ser feita uma escolha, os pontos fortes e fracos devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis. Sua capacidade atual ou potencial para tirar proveito de necessidades de mercado percebidas ou de lidar com riscos paralelos deve ser estimada da maneira mais objetiva possível. As alternativas estratégicas que resultam de oportunidades equivalentes e capacidades empresariais em um nível aceitável de risco é o que podemos chamar de *estratégia econômica*.



Como a implementação deficiente pode tornar uma decisão estratégica sólida sem efeito ou uma escolha bem-sucedida discutível, é tão importante examinar os processos de implementação, como avaliar as vantagens de alternativas estratégicas disponíveis. A implementação da estratégia é composta de uma série de subatividades basicamente administrativas. Se o propósito for determinado, então os recursos de uma empresa podem ser mobilizados para acompanhá-lo. Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas precisa se tornar eficiente pelos sistemas de informação e relacionamentos que permitam a coordenação de atividades subdivididas. Os processos organizacionais de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial – todos entrelaçados em sistemas de incentivos e controles – precisam ser dirigidos para o tipo de comportamento exigido pelo propósito organizacional. O papel da liderança pessoal é importante e, às vezes, decisivo na implementação da estratégia. A figura 2 sintetiza estes comentários.

**Figura 2 - Formulação e Implementação de Estratégias**



Fonte: Kenneth R. Andrews em Mintzberg & Quinn

### 2.2.6 Estratégia Empresarial

Ansoff (1977, p. 87) citando autor desconhecido afirma:

“Estratégia é quando a munição acaba, mas continua-se atirando para que o inimigo não descubra que a munição acabou”.

Continuando, propõe que a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos

problemas e a maximização das oportunidades. Ansoff ainda afirma que a avaliação do caminho a seguir de uma empresa deve ser feita através do confronto entre pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e das suas oportunidades e ameaças perante o seu ambiente, de outro lado. Dessa avaliação devem resultar a missão, os propósitos e a postura estratégica, que é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos e desafios, escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa deve identificar como preferenciais ou as mais adequadas em determinado momento. Sejam quais forem os objetivos e desafios obedecidos as empresas formulam dispositivos para seu alcance. Ansoff, agora citando Katz & Kant, afirma que os dispositivos podem ser:

- **Políticos** – procedimentos que orientam a empresa nos seus relacionamentos internos e com o seu ambiente.
- **Técnico-econômicos** – são empregados na transformação dos insumos em produtos ou serviços.

Outros dispositivos:

- **Organizacionais** – baseado na estruturação das atividades internas, através da estrutura organizacional, bem como na elaboração de normas, rotinas e procedimentos.
- **Tecnológicos** – baseado na evolução tecnológica ambiental, bem como nas tecnologias mais adequadas para as operações da empresa.

### 2.2.7 Tipos de Estratégia

Oliveira (1996), apresenta o quadro de tipos de estratégia e sua adequação em relação à situação interna e externa da empresa.

**Quadro 2 - Tipos de Estratégia**

Tipo	Subtipo	Aplicação
Sobrevivência  (predominância de ameaças e pontos fracos)	Redução de custos	Usada em períodos de recessão
	Desinvestimento	Linhas de produtos que se tornam desinteressantes para a empresa
	Liquidação do negócio	Aplica-se só em última instância
Manutenção  (predominância de pontos fortes e ameaças)	Estabilidade	Quando espera encontrar dificuldades e prefere então tomar atitudes defensivas
	Nicho	Manutenção de estágio de equilíbrio
	Especialização	Conquistar ou manter liderança do mercado através da concentração de esforços numa única ou poucas atividades
Crescimento  (predominância de pontos fracos e oportunidades)	Inovação	Procura por produtos inéditos ou milagrosos antecipando-se a concorrência
	Internacionalização	Adequado para empresas de maior porte, processo interessante, porém lento e arriscado
	Joint ventures	Normalmente associação de duas empresas, uma com tecnologia e outra com capital
	Expansão	Processo deve ser bem planejado. Evitar expansões que coincidam com de outras empresas.
Desenvolvimento  (predominância de oportunidades e pontos fortes)	de Mercado	Quando procura maiores vendas, pode ser geográfica ou atuação em outros segmentos
	Produtos ou serviços	Variações da qualidade ou de novas características dos produtos
	Financeiro	Junção de duas empresas uma forte financeiramente à outra forte ambientalmente, criando nova empresa.
	Capacidades	Junção de uma forte em tecnologia com outra forte em oportunidades ambientais
	Estabilidade	Associação onde duas empresas procuram tornar suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico
	Diversificação horizontal	Compra ou associação com empresas similares
	Diversificação vertical	Passa a produzir novo produto que está entre seu mercado de matérias primas e o consumidor final
	Diversificação concêntrica	Diversificação de linhas de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas
	Diversificação conglomerativa	Diversificação de negócios sem aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas
	Diversificação Interna	Diversificação gerada basicamente por fatores internos
Diversificação mista	Combinação de tipos anteriores	

Fonte: Extraído de Oliveira, 1996

### **2.2.8 Empreendedorismo**

Porto de Almeida, Morioka e Breternitz (2003, p. 4) apresentam um painel sobre o empreendedorismo ressaltando que um dos primeiros autores a se preocupar especificamente com esse assunto foi Robert Cole que definiu o comportamento empreendedor como atividade voltada a propósitos, composta por um indivíduo ou um grupo associado de indivíduos, comprometidos em iniciar, manter ou expandir uma unidade de negócio orientada para o lucro pela produção ou distribuição de bens e serviços com o atingimento e medida do sucesso, em interação com a situação interna da unidade e com as circunstâncias econômicas, políticas e sociais em um ambiente que permita uma apreciável medida de liberdade de decisão. O ambiente aqui, refere-se a um mercado competitivo, pois segundo Cole, um ambiente de monopólio não é empreendedorial.

O autores apresentam uma outra definição mais recente, de R. B. Carlton que indica que empreendedorismo “é a busca por oportunidades descontínuas envolvendo a criação de uma organização (ou sub-organização) com a expectativa de criação de valor a seus participantes. De fato, é difícil encontrarmos uma única e precisa forma de explicar o que é o empreendedorismo. Ainda citado pelos autores, Anderson define que “embora possa não haver consenso na sua exata definição, o que não pode ser negado é o poder econômico do empreendedorismo e sua contribuição ao inspirar indivíduos criativos na busca de oportunidades e na disposição de assumir riscos.”

## **2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO**

Essa sessão aborda a questão da internacionalização das empresas apresentando alternativas, estágios, e tendências, além de abordar o papel do governo como facilitador.

### **2.3.1 Alternativas de Internacionalização**

Ansoff (1990, pp. 114-115) considera que a internacionalização pode ser uma manobra estratégica de grande descontinuidade, se levadas em conta as diferenças econômicas, políticas e culturais. A internacionalização levaria a uma dupla descontinuidade da empresa, a de penetração em um novo país e o oferecimento de uma tecnologia nova a seus mercados. Continuando afirma:

1. A internacionalização e a diversificação doméstica são caminhos alternativos para a expansão da carteira de uma empresa.
2. Com exceção da internacionalização na qual há relação entre as necessidades domésticas e estrangeiras, bem como entre as tecnologias domésticas e estrangeiras, a internacionalização é muito mais difícil e cara do que a diversificação. Isso deve-se ao fato de que a internacionalização envolve afastamentos muito mais drásticos da experiência e da competência passadas da empresa do que alternativas intranacionais de diversificação semelhantes. Em consequência, a internacionalização apresenta riscos muito maiores do que os da diversificação.
3. Portanto, a empresa deve dar preferência à diversificação, exceto nos casos em que os seus objetivos não podem ser atendidos por esse meio.

### **2.3.2 Estágios de Internacionalização**

Stoner & Freeman (1982, pp. 98-99) afirmam que poucas empresas começam como multinacionais. Mais comumente uma organização passa por vários estágios de internacionalização. No primeiro estágio tem apenas participação passiva nos negócios com indivíduos e organizações estrangeiras. Nesse ponto, a empresa pode se contentar em atender pedidos de outros países. Podem existir terceiros como agentes e corretores. No segundo

estágio, as empresas lidam diretamente com seus interesses em outros países, apesar de ainda poderem continuar a usar terceiros. A maioria delas não mantém empregados nos outros países, mas seus empregados viajam regularmente para realizar negócios no estrangeiro. No terceiro estágio, os interesses estrangeiros afetam de modo significativo as características gerais da empresa. Apesar de continuar essencialmente doméstica ela age diretamente em importação e exportação, e talvez na produção de seus bens e serviços em outros países. No estágio final, a empresa vê suas atividades como sendo essencialmente multinacionais e não faz distinção entre seus negócios domésticos e os estrangeiros. No terceiro e quarto estágios, as organizações enfrentam uma quantidade de opções estratégicas para aproveitar oportunidades externas. Podem usar licenciamento ou vender franquias. Apesar dos licenciamentos e das franquias darem às empresas acesso a receitas externas, seu papel no gerenciamento é limitado. Para obter um papel maior na gestão, as organizações precisam fazer investimentos diretos, seja criando uma subsidiária estrangeira ou comprando o controle acionário numa empresa estrangeira já existente. Outra opção é a *joint-venture*, na qual empresas nacionais e estrangeiras dividem o custo de desenvolver novos produtos ou de construir instalações para produzir num outro país.

Jacoby apud Certo & Peter (1993, p. 252) define seis estágios de multinacionalização, conforme a tabela abaixo.

### Quadro 3 - Estágios de Internacionalização das empresas

Estágio I	Estágio II	Estágio III	Estágio IV	Estágio V	Estágio IV
Exporta seus produtos para países estrangeiros	Estabelece organizações de vendas em países estrangeiros	Licencia o uso de suas patentes e know-how para empresas estrangeiras que fabricam e vendem seus produtos	Estabelece fábricas no estrangeiro	Estabelece administração multinacional de cima para baixo	Multinacionaliza a propriedade de ações da corporação

Fonte: Jacoby, adaptado por Certo e Peter, 1993

Certo & Peter (1993, p. 253) afirmam que como é de se esperar, realizar uma análise do ambiente para uma corporação multinacional é geralmente muito mais complicado do que realizar uma análise do ambiente para uma empresa puramente doméstica. Simplesmente exige mais tempo e esforço controlar os ambientes dentro dos quais existem as corporações multinacionais. De acordo com Richard D. Robinson apud Certo & Peter (1993, p. 253) a maior complexidade do ambiente operacional de uma corporação multinacional depende primariamente de seis fatores:

1. As corporações multinacionais operam dentro de diferentes soberanias nacionais – ou seja, sob diferentes governos nacionais.
2. As corporações multinacionais funcionam sob condições econômicas muito diferentes.
3. As corporações multinacionais envolvem pessoas com sistemas de valores significativamente diferentes dentro de uma única organização.
4. As corporações multinacionais operam em lugares que experimentaram a revolução industrial em épocas diferentes – ou pode ainda estar experimentando-a.
5. As corporações multinacionais geralmente precisam administrar de grandes distâncias.
6. As corporações multinacionais normalmente conduzem negócios em mercados nacionais que variam muito em população e área.

### **2.3.3 Papel dos Governos**

Porter (1989, p. 700) afirma que há um imenso leque de políticas nacionais que se relacionam, de alguma maneira, com a vantagem nacional em alguma indústria ou grupo de indústrias. As políticas educacional, tributária, de assistência à saúde, antitruste, regulamentadora, ambiental, fiscal e monetária e muitas outras são, todas, relevantes. Este é um dos principais desafios da elaboração de políticas para a indústria – a agenda de quase todas as repartições governamentais e comissões legislativas se relacionam, de alguma forma,



com a vantagem competitiva nacional. Não obstante, só é agenda principal para uns poucos órgãos, na maioria dos governos. A questão contraria as maneiras tradicionais de organizar a agenda social e de política econômica. O autor afirma que todas as nações em que estudou o assunto, sofriam algum grau de superposição de autoridade e políticas incoerentes para a indústria em diferentes setores do governo.

## **2.4 ANÁLISE AMBIENTAL**

Não importa qual seja o negócio de sua empresa, o sucesso pode depender de uma série de fatores não-manipuláveis, internos e externos, que junto formam o ambiente. Para melhor compreender estes fatores e preparar uma resposta adequada à eles é preciso continuamente levantar informações e efetuar uma análise ambiental de forma cuidadosa. Análise ambiental pode ser definida como o processo de avaliação, interpretação e distribuição da informação a respeito dos fatores ambientais. A teoria sobre essa questão é abordada nesta sessão.

### **2.4.1 Ambiente**

Churchman (1972, p. 91) considera o ambiente o conjunto de condições importantes para os administradores, mas que não se acham sob o controle deles. Em parte essas são expressas como coações exercidas sobre o sistema: os limites externos dos recursos disponíveis, as características da demanda da saída, etc. Em parte também o “ambiente” descreve a tecnologia do sistema, isto é, a maneira em que a entrada é transformada em saída, desde que a pesquisa e o desenvolvimento não sejam “partes” do sistema. Se forem, então evidentemente o nível da tecnologia pode tornar-se um motivo de atenção dos administradores.

### 2.4.2 Variáveis Ambientais

Almeida (1997, p. 13) em suas conclusões afirma que a análise das variáveis ambientais devem cobrir apenas aquelas que tenham relevância para a empresa. Isso é feito relacionando o comportamento das variáveis ambientais nos períodos de sucesso ou fracasso. Assim, se uma variável tem um comportamento em uma época de sucesso e tem o mesmo comportamento em uma época de fracasso, pode-se inferir que provavelmente a sua influência no desempenho da empresa não é relevante.

No macro ambiente-clima, onde são classificadas as variáveis relacionadas com as relações de poder, a análise do que acontecerá no futuro é baseada na opinião de especialistas, mas sempre caberá a responsabilidade de escolha final para os realizadores da análise, pois são eles que têm o conhecimento do objetivo final da pesquisa.

As variáveis do macro-ambiente solo são relacionadas com a população (clientes finais) e suas características, sendo que o tratamento de análise utiliza dados estatísticos.

O ambiente operacional, que é composto das variáveis relacionadas com as operações, necessita para a sua análise a elaboração de um cenário de como será a forma de operar no futuro, com relação a clientes, fornecedores, prestadores de serviços, tecnologia, etc.

O ambiente interno, composto das aspirações e valores, das pessoas da empresa (funcionários e proprietários), ou grupo destas pessoas, pode utilizar-se da análise da cultura organizacional, para identificar os valores que predominam e que podem servir como orientador para o estabelecimento do plano estratégico.

Aprende-se que a finalidade do administrador financeiro é maximizar a riqueza dos proprietários, mas quando visualiza-se a empresa como um todo, deve-se entender que a empresa em si não tem sentido mas, sim sua capacidade de atender as pessoas, sejam elas o governo, os consumidores finais, os fornecedores, clientes, prestadores de serviço, funcionários e proprietários. E o sucesso de uma empresa virá pela sua adequação a este conjunto de variáveis que formam o ambiente organizacional, e que necessita ser analisado pelo seu todo.

### **2.4.3 Diagnose Ambiental**

Fischmann (1987, p. 39) considera que a diagnose ambiental pode ser considerada como a primeira atividade do processo de planejamento estratégico. Na análise interna são verificadas as potencialidades (pontos fortes) e vulnerabilidades (pontos fracos) inerentes à empresa que refletirão sua capacidade de competir. O poder de fogo junto aos demais concorrentes é estabelecido neste ponto. A análise externa apontará as oportunidades e ameaças ambientais que poderão favorecer ou dificultar o sucesso da empresa no seu setor de atividades (...). Como resultado da diagnose ambiental e de uma primeira aproximação quanto aos objetivos pretendidos, obter-se-á o preenchimento das condições mínimas para o delineamento de estratégias alternativas. Embora em tese, as estratégias formuladas possam ser compatíveis com o quadro de indicadores ambientais e objetivos gerais esperados, haverá a necessidade de identificar aquelas que mais se enquadram no contexto, segundo a percepção dos formuladores e principalmente decisores. Será necessário também que se processe à hierarquização de estratégias: inicialmente, a fim de definir aquelas que serão melhor especificadas e terão seus efeitos sobre o ambiente e a empresa, ao longo do tempo, estudados com profundidade; a seguir; para selecionar as alternativas efetivamente de maior interesse.

Almeida (2001, p. 19) apresenta o seguinte quadro comparativo entre a análise dos aspectos internos e a análise do ambiente.

**Quadro 4 - Comparação entre a Análise dos Aspectos Internos e do Ambiente**

	<b>Aspectos Internos</b>	<b>Ambiente</b>
O que se procura	Eficiência	Eficácia
Horizonte de tempo analisado	Presente	Futuro
Produto	Pontos Fortes e Fracos	Oportunidades e Ameaças
Ação	A ação só depende da própria entidade	A entidade deverá se adaptar ao futuro do ambiente
Como será montada a estratégia	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças

Fonte: Almeida, 2001

#### **2.4.4 Ecologia**

Zaccarelli (1980, p. 47) diz que os fatores ecológicos (do ambiente) são mutáveis no tempo devido à transformação de seus agentes. A mudança mais freqüente é aquela caracterizada pelo surgimento de um novo tipo de empresa no ambiente, que passa a alterar os fatores ecológicos para os tipos de empresa existentes. Se o ambiente permanece estável por um tempo suficientemente longo, as empresas apresentam-se completamente adaptadas. Havendo mudanças no ambiente, alteram-se as faixas de tolerância, podendo todas as empresas de um mesmo tipo ficarem próximas do limite de tolerância e, portanto, à beira de dificuldades de sobrevivência. Neste caso as conseqüências que se apresentam são as seguintes:

1. Não crescimento do número de empresas daquele tipo. Nenhum empreendedor irá instalar empresas de um tipo que apresenta dificuldades de adaptação a um ambiente alterado;

2. Mudanças de ramos ou localização. Os empresários irão procurar outros ramos de atividades ou localizações mais favoráveis;
3. Aumento do esforço das empresas através de modificações adaptativas, visando a novas formas de operação;
4. Eliminação deste tipo de empresas. É o caso extremo em que empresas daquele tipo não conseguiram adaptar-se às alterações do ambiente e, por isso, foram eliminadas.

Todas essas conseqüências, principalmente a quarta, representam vários riscos para os empresários. Diante desses problemas potenciais é importante o entendimento da evolução do ambiente a fim de que os empresários saibam como dirigir os esforços de readaptação no caso de haver transformações ambientais.

#### **2.4.5 Respondendo ao Ambiente de Marketing**

Kotler (1998, p. 61) afirma que muitas empresas vêem o ambiente de marketing como um elemento “incontrolável”, ao qual precisam adaptar-se. Aceitam passivamente este ambiente e não tentam mudá-lo. Analisam as forças ambientais e elaboram estratégias que ajudarão a empresa a evitar ameaças e a tirar vantagem das oportunidades que o ambiente proporciona. Outras têm uma perspectiva de administração ambiental. Em vez de simplesmente observarem e reagirem, essas empresas têm atuações que afetam os públicos e as forças do seu ambiente de marketing. Usam lobistas para influenciarem a legislação que afeta suas indústrias e relações públicas para conseguirem uma cobertura favorável da imprensa. Fazem propagandas que expressam pontos de vista editoriais para direcionar a opinião pública. Abrem processos e apresentam reclamações junto aos legisladores para

manter os concorrentes na linha, e assim assinam contratos para controlar seus canais de distribuição.

A administração de marketing nem sempre pode afetar as forças ambientais; em muitos casos, deve observar e reagir ao ambiente. Por exemplo, uma empresa teria pouca chance de sucesso se tentasse influenciar os fluxos demográficos pelo país, o ambiente econômico ou os principais valores culturais. Contudo, sempre que possível, os profissionais de marketing inteligentes devem adotar uma postura *pró-ativa*, e não uma postura *reativa*.

#### **2.4.6 Problemas do Ambiente Organizacional**

Fischmann (1987, p. 127) com base em sua pesquisa, declara, o ambiente externo é pródigo de surpresas. Algumas vezes elas são favoráveis à empresa, mas na maior parte dos casos elas são preocupantes ou desfavoráveis ao desenvolvimento organizacional. A turbulência ambiental, caracterizada pela decrescente previsibilidade e aumento de novidade e da velocidade, impõe acentuado bloqueio à empresa e a seu processo de implementação de estratégias.

### **2.5 ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS**

O planejamento estratégico pode desaguar em projetos estratégicos. As definições de estratégia já foram anteriormente apresentadas. Apresenta-se agora uma revisão da literatura pertinente aos conceitos de projetos.

### **2.5.1 Administração de Projetos Estratégicos**

Conforme exposto por Gaj (1993, p. 34), projetos estratégicos são produto de escolha entre alternativas. Projetos representam uma forma de alocação de recursos escassos para construir o futuro da organização. Portanto, é muito importante para a administração estratégica que exista um controle adequado dos custos, prazos, e desempenho dos projetos em andamento. Em alguns casos é necessário criar um órgão especial para a administração dos projetos estratégicos.

Gaj (2002, p. 138) considera que os projetos constituem a síntese de todo e qualquer esforço de planejamento, pensamento, arquitetura, desenvolvimento ou revolução estratégica. Se tomarmos conhecimento dos projetos que uma empresa ou organização possui para os próximos anos, saberemos qual é a sua estratégia.

O autor ainda enfatiza que os projetos são a essência da estratégia empresarial, e que podem ser de duas naturezas:

- Projetos hard: compreendem equipamentos, instalações, prédios para aumentar, crescer, entrar em novos negócios, comprar ativos, incorporar concorrentes.
- Projetos soft: compreendem capacitação, tecnologia, sistemas, melhores práticas.

### **2.5.2 Definição de Projetos**

Segundo Maximiano (1997, p. 20) projetos são empreendimentos finitos, que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização. O resultado do projeto é o desenvolvimento da solução ou atendimento do interesse, dentro de restrições de tempo e recursos. Para definir o grau de

sucesso do resultado do projeto, é preciso verificar se esses critérios foram atendidos. Não alcançar o objetivo, não realizá-lo dentro do prazo previsto, ou consumir recursos além do orçamento, significa comprometer dimensões importante do desempenho esperado.

### **2.5.3 Complexidade**

Maximiano (1997, p. 24) define que os projetos têm sua complexidade e incerteza características. A complexidade de uma situação mede-se pelo número de variáveis que contém. Nenhuma situação é totalmente simples ou linear. Certas situações, porém, são intrinsecamente mais complexas que outras. Alguns dos fatores que aumentam a complexidade na administração de projetos são os seguintes:

- Multidisciplinariedade ou diversidade de profissões necessárias para a realização do projeto.
- Número de pessoas envolvidas.
- Número de instalações usadas e, eventualmente, dispersão geográfica ou distância entre elas.
- Diversidade e volume de informações a serem processadas.
- Duração.
- Número de organizações ou serviços que precisam ser mobilizados para realizar o projeto.
- Quantidade de condições a serem observadas (risco e segurança, por exemplo).

### **2.5.4 Incerteza**

Maximiano (1997, p. 25) considera que a incerteza de uma situação mede-se pelo grau de desconhecimento a respeito de seus resultados, ou da forma de atingi-los, ou de ambos. A



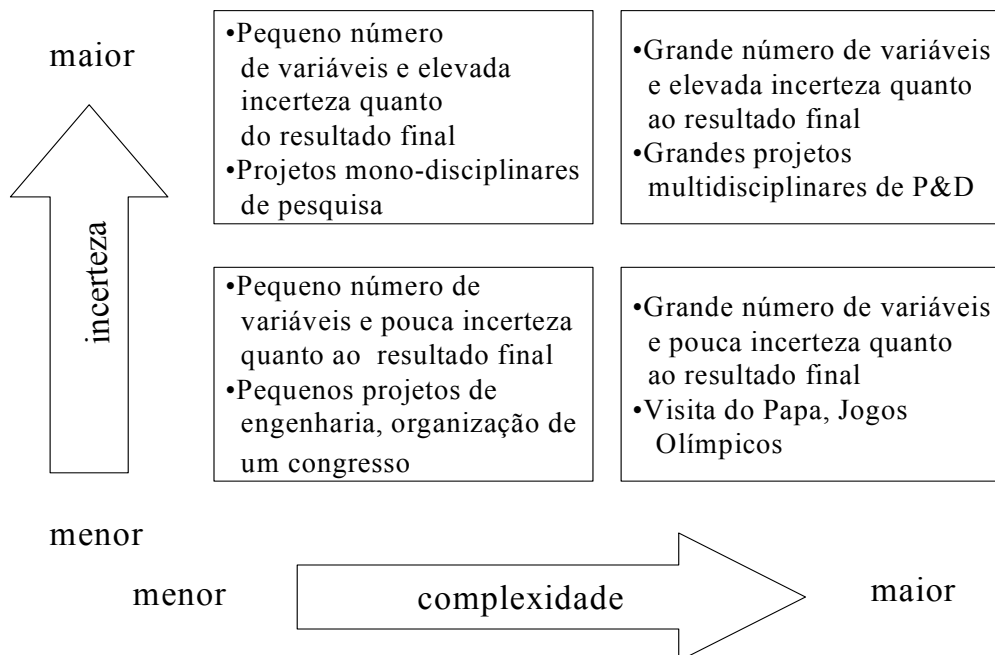
incerteza também é medida por meio de uma escala. Provavelmente os projetos que ilustram com mais propriedade a idéia de incerteza elevada são os projetos de pesquisa e exploração.

### 2.5.5 Incerteza e Complexidade Combinadas

Ainda segundo Maximiano (1997, p. 26), conforme apresentado na figura 3, complexidade e incerteza combinam-se para compor um sistema que possibilita dividir os projetos em quatro grandes categorias.

1. Incerteza menor, complexidade menor
2. Incerteza menor, complexidade maior
3. Incerteza maior, complexidade menor
4. Incerteza maior, complexidade maior

**Figura 3 - Categorias de Projetos**



Fonte: Maximiano, 1997

### **2.5.6 Análise de Risco**

Chapman & Ward. (1997, p. 62) consideram que implementar a análise de risco nas fases iniciais dos projetos em geral é mais difícil porque o projeto está mais fluido e menos bem definido. Isso significa mais graus de liberdade. Mais alternativas a considerar, incluindo alternativas que poderão ser eliminadas quando o projeto amadurecer por razões não relativas a análise de risco. Um projeto pouco definido significa que a documentação está mais difícil de chegar, e que interpretações alternativas do que está envolvido podem ainda não ser razoáveis. Porém implementar análise de risco cedo é em geral muito útil se feita de maneira eficiente. Possibilita melhorias fundamentais no plano do projeto, inclusive o seu redesenho voltado à prevenção do risco. Os aspectos de oportunidades pode ser particularmente importante nas etapas iniciais de implementação. Pode ser também particularmente importante estar claro o objetivo do projeto, e efetuar a sua decomposição para mapear as relações entre as atividades. Uma resposta preventiva ao risco facilita o pensamento lateral, que endereça para novas maneiras de alcançar objetivos.

### **2.5.7 Avaliação de Projetos**

Ansoff (1990, p. 167) afirma que a avaliação de oportunidades em termos de produtos, mercados e tecnologias difere da avaliação de projetos de investimento de capital.

Há duas diferenças básicas:

1. Devido à condição de desconhecimento parcial, os projetos de produtos e mercados não podem ser examinados todos ao mesmo tempo, e sim numa corrente contínua. Essa avaliação precisa levar em conta:
  - a) A posição corrente em termos de produtos e mercados.
  - b) Os projetos em andamento.
  - c) Outros projetos que estão em carteira à espera da disponibilidade de recursos.

- d) Projetos futuros em potencial que podem surgir durante a vigência do orçamento.
2. Devido à natureza multidimensional dos objetivos, e por causa de limitações de mensuração e previsão, a avaliação de um projeto não pode basear-se exclusivamente no cálculo de fluxo líquido de caixa. Outras medidas devem ser adicionadas para assegurar que a oportunidade:
- a) Atenda aos objetivos.
  - b) Se encaixe na estratégia da empresa.
  - c) Seja avaliada com suficiente correção para levar em conta os efeitos não mensurados pelos fluxos de caixa.

Após apresentar um extenso procedimento de avaliação dos projetos, Ansoff (1990, p.170) propõe que se pode chegar às seguintes conclusões:

1. Rejeitar o projeto, porque se sobrepõe a outro já existente e não é superior a ele.
2. Aceitar provisoriamente o projeto para execução.
3. Adiciona-lo à lista de reserva de projetos aprovados.
4. Remover um projeto da lista de reserva e substituí-lo pelo projeto atual.
5. Remover um projeto em andamento – suspende-lo e aceitar provisoriamente o projeto atual.

O autor finaliza o assunto com uma série de procedimentos de exame em termos de tamanho do projeto inicial, risco, tamanho total, e ajuste estratégico, caso o projeto seja aceito provisoriamente.

## **2.6 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Considerando que software é definido como um serviço de transferência de conhecimentos, faz se aqui uma revisão dos conceitos de serviços.

### 2.6.1 Definição de Serviço

Lovelock & Wright (2001, p. 5) afirmam que devido a sua diversidade, tradicionalmente era difícil definir os serviços. Para complicar ainda mais as coisas, muitas vezes é difícil compreender o modo pelo qual os serviços são criados e entregues aos clientes, porque muitos insumos e produtos são intangíveis. A maioria das pessoas quase não encontra dificuldade para definir o setor industrial ou agrícola, mas a definição de serviços pode confundi-las. Duas definições que capturam a essência dos serviços são as seguintes:

- Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente inatingível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.
- Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Com um pouco de senso de humor, os serviços também têm sido descritos como “algo que pode ser comprado e vendido, mas que não pode ser jogado aos seus pés”.

### 2.6.2 Características dos Serviços

Berkowitz et al. (2000, p. 343) consideram que há quatro itens de serviços: intangibilidade, inconsistência, inseparabilidade, inventário, chamados de os quatro Is.

**1. Intangibilidade:** os serviços são intangíveis. É mais difícil aos consumidores os avaliarem, porque tendem a ser desempenhados em vez de objetos. Para ajudar os consumidores a avaliarem e compararem os serviços os profissionais de marketing tentam tangibilizá-los ou mostrar os benefícios de uso do serviço.

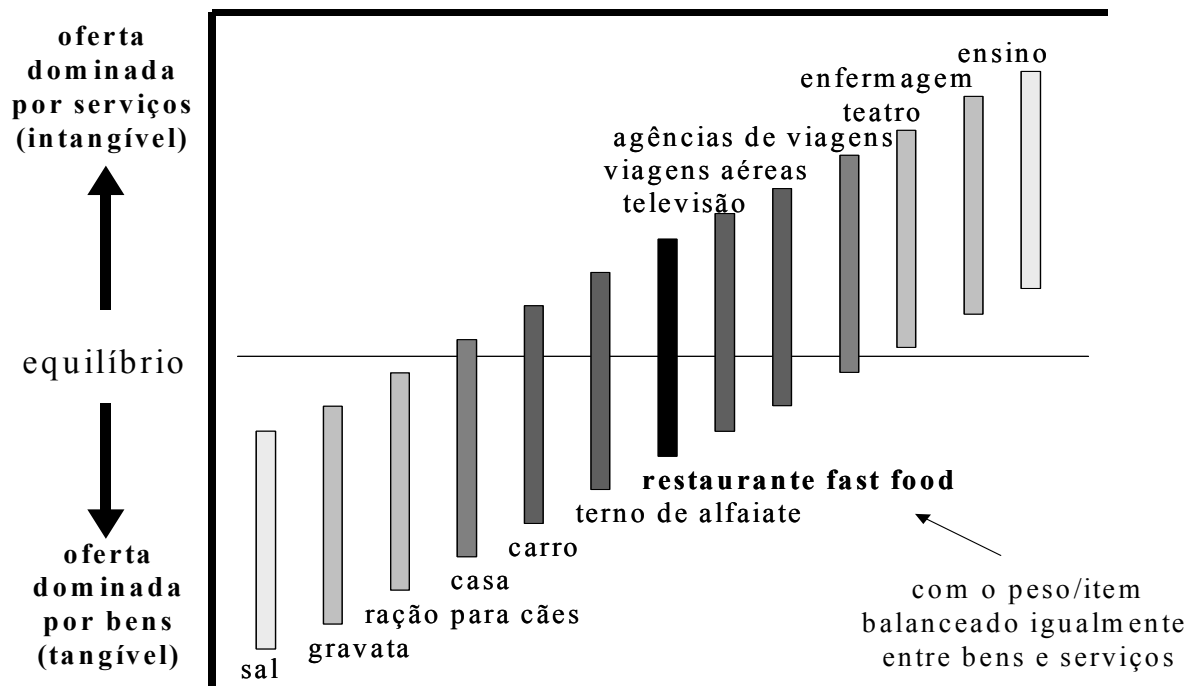
**2. Inconsistência:** o desenvolvimento, apreçamento, promoção, e entrega de serviços é desafiante porque a qualidade de um serviço, geralmente, é inconsistente. Os serviços dependem das pessoas que os fornecem, sua qualidade varia com as capacidades de cada pessoa e desempenho do dia-a-dia. Inconsistência é muito mais um problema em serviços que em bens físicos.

**3. Inseparabilidade:** na maioria dos casos, os consumidores não separam a prestação do serviço com o próprio serviço. A avaliação do consumidor será influenciada por suas percepções nas interações com as pessoas de contato. A quantidade de interação entre o consumidor e o fornecedor de serviços depende da extensão na qual o consumidor deve estar fisicamente presente para receber o serviço. Cortes de cabelo, cursos, diagnóstico médico, e serviços de restaurante, requerem a participação do cliente na prestação do serviço. Outros serviços como conserto de carro, lavagem a seco, têm menos envolvimento do consumidor. Finalmente, os serviços bancários, consultoria, educação e de seguros, agora, podem ser entregues eletronicamente, não requerendo interação pessoal.

**4. Inventário:** os problemas de inventários existem para os bens físicos porque muitos itens são perecíveis e porque existem seus custos associados em manter estoques. Nos serviços os custos são mais subjetivos e são relacionados à ociosidade da capacidade de produção, que ocorre quando o prestador de serviços está presente, mas não há demanda. É o custo de se pagar às pessoas necessárias para fornecer os serviços somados com os equipamentos necessários.

Os quatro I's diferenciam os serviços de bens na maioria dos casos, mas a maioria das empresas não está claramente baseada em serviços ou bens. Há uma amplitude entre o tangível e o intangível ou oferta dominada por bens e serviços, referido como o *continuum* de serviços, como pode ser visto na figura 4.

Figura 4 - Continuum de Serviços



Fonte: Berkowitz et al

### 2.6.3 Software Visto como Serviço

Davenport & Prusak (1998, p.16) declaram que as empresas de software vendem produtos que, em essência, são idéias – propriedade intelectual – incorporadas em linhas de código. Podemos classificar software como um serviço: um conjunto de funções entregue em formato digital. Continuando os autores afirmam que o setor de software é um novo tipo de indústria baseada no conhecimento, porém até mesmo empresas industriais tornam-se cada vez mais usuárias e vendedoras do conhecimento. Empresas que sempre foram tidas como industriais diferenciam-se das concorrentes oferecendo “produtos inteligentes” que vão desde máquinas de fazer pão até carros que percebem os hábitos do motorista e se adaptam a ele.

Arbache (2002, p. 6) na mesma direção afirma que primeira dificuldade que se apresenta para a análise da área de *software* é saber se ele é parte integrante do setor de serviços ou do setor industrial. O setor de *software* se encaixa perfeitamente nas classificações da economia de serviços: é invisível, muito embora os seus efeitos sejam sentidos, é indivisível, pois não funciona em partes, e é intangível, pois não pode ser tocado e não pode ser estocado (o que é estocado é o disquete ou o CD). Além do mais, existe muita dificuldade em estabelecer-lhe um valor a ele. O *software* também é intransferível, no sentido que ele foi feito para um usuário, muito embora possa ser copiado. Arbache ainda afirma que a intransferibilidade se refere, no entanto, não ao *software*, em si, mas ao seu efeito sobre o computador. Nota-se que o termo *software* é freqüentemente associado apenas com programas de computador, sendo esta uma visão muito restrita. Cabe lembrar, porém, que *software* não é somente o programa, mas “toda a documentação associada e dados de configuração que são necessários para que estes programas operem corretamente”. Assim, um sistema de *software* normalmente consiste de vários programas separados, arquivos de configuração que são usados para configurar estes programas, um sistema de documentação que descreve a estrutura do sistema, a documentação do usuário que explica como usar o mesmo, e *websites* para que os usuários possam ter acesso a recentes informações e atualizações sobre o produto.

#### **2.6.4 Indústria de Software e Cadeia de Valor**

Terra & Gordon, (2002, p. 43) afirmam que o tipo de colaboração e integração da cadeia de valor atual é muito diferente das estratégias de terceirização que dominaram a década de 1980 e o início da década de 1990. Não se trata de transferir responsabilidades e estoques para outros na cadeia de suprimento. Ela exige níveis muito maiores de abertura e visibilidade por toda a cadeia de valor, uma habilidade de se trabalhar em equipes

(permanentes ou ad hoc) que incluem membros de diferentes organizações e a disciplina para desenvolver princípios operacionais, orçamentos, métricas e incentivos que fomentem relacionamentos em que todos saiam ganhando. No lado técnico, a integração da cadeia de valor exige líderes de TI visionários no interior de organizações que podem reformar a infraestrutura de típica, proprietária e olhando para dentro, transformando-a em uma infra-estrutura altamente flexível, aberta, “escalonável” e que permita uma composição mais fácil de relacionamentos externos.

### **2.6.5 Exportação de Software**

A Sociedade Softex patrocinou o Capítulo Brasil de uma recente pesquisa desenvolvida pelo MIT – *Massachusetts Institute of Technology* sobre a indústria de software no Brasil, na Índia e na China. Das 45 empresas da amostra apenas 13 têm atividade de exportação ou de comercialização de seus produtos e serviços através de subsidiária no exterior. Estas exportaram cerca de US\$ 84 milhões em 2001, principalmente fazendo uso de canais internos de multinacionais. Ou seja, através da venda bem-sucedida de produtos ou serviços para subsidiárias de multinacionais residentes no país, as empresas conseguem auferir reputação para vender para a matriz ou para outras subsidiárias.

Outra estratégia adotada nesta categoria é o desenvolvimento de uma capacitação local por uma subsidiária que passa a desenvolver um produto ou serviço para toda a corporação. O principal destino dessas exportações é o mercado norte-americano (80%). As pequenas empresas foram responsáveis por pouco mais de 1/4 desse total e as grandes por quase 70%.

Outra constatação importante é a alta porcentagem de empresas com filiais no exterior (28%) em comparação com a média nacional. Essas empresas constituem-se, geralmente, em



empresas líderes em suas categorias e exibem um crescimento acima da média da indústria de software. Stefanuto (2003, p. 37).

O mesmo estudo também aponta que para além das especificidades do padrão de competição dos dois países gigantes da exportação do mundo em vias de desenvolvimento (China e Índia), existem outros aspectos igualmente importantes que contribuem para o resultado menos satisfatório de nosso desempenho internacional:

- No padrão de competição de serviços com maior valor agregado, também falta estabelecer a reputação das empresas brasileiras no que diz respeito à capacitação de processo (certificação CMM, por exemplo). Este esforço que apesar de iniciado ainda está longe de ser terminado, poderia vir a contribuir para alavancar a presença e a confiança internacional nas empresas brasileiras.
- As empresas de serviços do Brasil são ainda pequenas para a dimensão média dos competidores internacionais, nomeadamente na Índia, aumentando a dificuldade em estabelecer relações com potenciais e atuais clientes.
- Não tem existido, com raras porém crescentes exceções, um verdadeiro envolvimento da maioria das empresas em questões de comercialização do software no exterior, o que é agravado pela ausência de quaisquer incentivos à sua exportação. Stefanuto (2003, pp. 60-61).

## **2.7 Conhecimento, Sistemas de Informação e Tecnologia**

Nesta sessão são abordados os conceitos relativos a conhecimento, sistemas de informação e tecnologia.

### **2.7.1 Conhecimento**

Davenport & Prusak (1998, p. 63) estabelecem que organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Elas sentem e respondem. Na falta de conhecimento, organizações não poderiam se organizar; elas não conseguiriam manter-se em funcionamento. Os autores ainda consideram que existem cinco modos de se gerar conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.

### **2.7.2 Tecnologia**

Davenport & Prusak (1998, p. xi) afirmam que algumas organizações presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalho humano experiente. A pressuposição de que a tecnologia pode substituir o conhecimento humano ou criar um equivalente para ele tem se revelado falsa. Os progressos da tecnologia, por outro lado, estão entre os fatores que alimentam o interesse no conhecimento e em sua gestão. O recente e impressionante aumento do uso da internet e das redes de computador é uma manifestação da importância crescente da tecnologia nas comunicações e na busca do conhecimento. As empresas estão se conscientizando tanto do potencial dessa tecnologia para incrementar o trabalho do conhecimento como do fato de que esse potencial só poderá ser

explorado se elas entenderem realmente como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado.

### 2.7.3 Sistemas de Informação

Davenport (2000, p. 48) afirma que enquanto os engenheiros informacionais enfatizam o planejamento do futuro, os ecologistas têm uma abordagem mais modesta. Como Henry Mintzberg poderia dizer sobre planejamento estratégico, se não podemos descrever o futuro, não devemos planejá-lo em detalhes. Descrever e compreender a existência de um ambiente de informação é em si mesmo um grande compromisso. Na verdade, em uma grande organização, esse ambiente é altamente complexo. Descrever as diversas fontes dos vários tipos de informação, a maneira como a informação e o conhecimento são usados nos processos de trabalho e as intenções e os objetivos da empresa, é uma tarefa essencial e muitas vezes esmagadora. Dada a multiplicidade de fontes e de usos da informação, e da relação próxima entre o ambiente informacional e o da empresa como um todo, prever o futuro é virtualmente impossível. Uma empresa, por exemplo, não pode saber quem serão seus concorrentes dentro de um determinado período de tempo, ou que tipo de informação sobre eles será necessária. Faz muito mais sentido descrever que tipo de informação sobre a concorrência possui no *presente*, juntamente com os recursos para obtenção de novas informações quando estas forem necessárias.

Dar maior ênfase à criação que ao planejamento futuro é um item que pode tomar diferentes formas. Na área da arquitetura da informação, por exemplo, isso significa desenvolver mapas das informações atuais em vez de modelos sobre o estado da informação futura. No tocante aos processos informacionais, isso significa criar uma compreensão profunda dos processos existentes antes de projetar os novos. Precisamos começar a partilhar

como a informação é reunida, compartilhada e utilizada hoje, e o que podemos aprender com ela. Sabemos muito pouco sobre o uso da informação nas organizações, e o primeiro passo é observar as ‘espécies’ (usuários da informação) relevantes em seu hábitat natural.

#### **2.7.4 Tecnologia como Fator de Sucesso**

Collins (2001, p. 29) ao analisar fatores de sucesso das empresas americanas afirma que a tecnologia e as mudanças provocadas pela tecnologia não tiveram virtualmente nada a ver com o processo de alimentar uma transformação de empresa boa em empresa excelente. A tecnologia pode *acelerar* uma transformação, mas não pode *causar* uma transformação.

### **2.8 SISTEMA DE VALOR E CADEIA DE VALOR**

Como a prestação de serviços pode interferir diretamente na cadeia de valor dos clientes e nos sistemas de valores das indústrias, faz-se aqui nesta sessão uma revisão bibliográfica do assunto.

#### **2.8.1 Sistema de Valor**

Porter (1992, p. 31) afirma que a cadeia de valores de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades que ele denomina sistema de valores. Os fornecedores possuem cadeias de valores que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de uma empresa. Os fornecedores não só entregam um produto como também podem influenciar o desempenho de uma empresa de várias outras maneiras.

Além disso, muitos produtos passam pelas cadeias de valores dos canais a caminho do comprador. Os canais executam outras atividades que afetam o comprador, bem como influenciam as atividades da própria empresa. O produto de uma companhia torna-se eventualmente parte da cadeia de valores de seu comprador. A base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral.

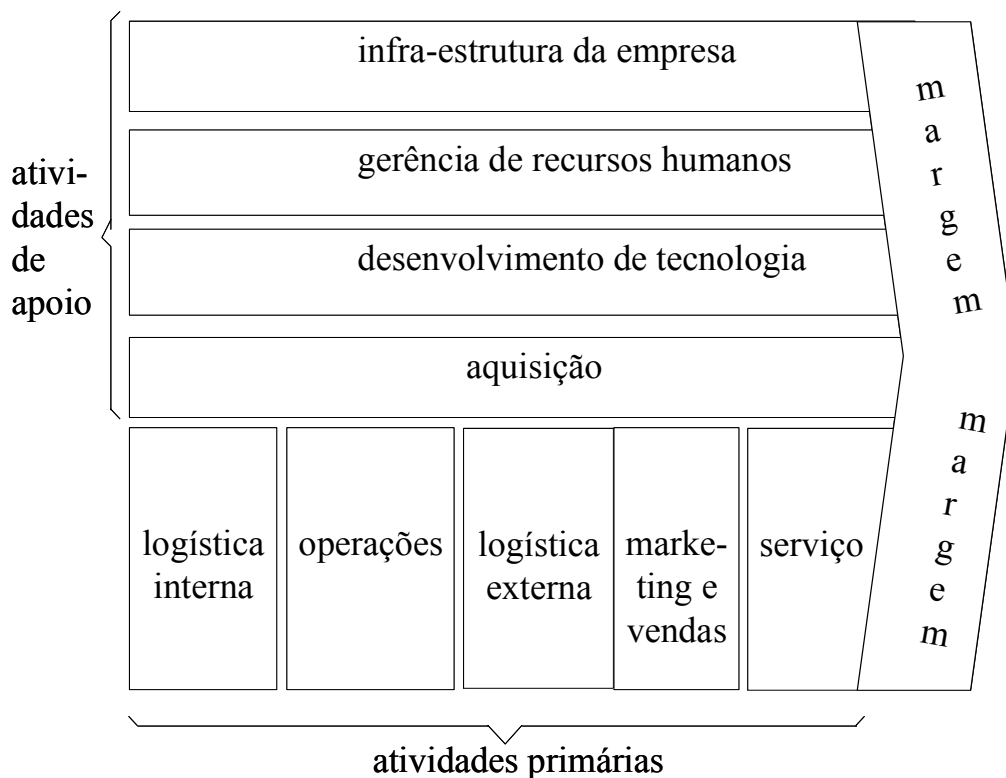
### **2.8.2 Cadeia de Valor**

Porter (1992, p. 33) afirma que toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades. O nível relevante para a construção de uma cadeia de valores são as atividades de uma empresa em uma indústria particular (a unidade empresarial). Uma cadeia de valores em nível do setor ou da indústria é demasiadamente ampla, porque pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. Embora as empresas na mesma indústria possam ter cadeias similares, as cadeias de valores dos concorrentes freqüentemente diferem. As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva. As cadeias de valores de uma empresa em uma indústria podem variar um pouco para itens diferentes em sua linha de produtos, ou compradores, ou áreas geográficas ou canais de distribuição diferentes. As cadeias de valores

para estes subconjuntos de uma empresa estão, contudo, intimamente relacionadas, e só podem ser compreendidas no contexto de da cadeia da unidade empresarial.

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhe fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. A figura 5 a seguir resume a visão de cadeia de valor da empresa do autor.

**Figura 5 - A Cadeia Genérica de Valores**



Fonte: Extraído de Porter, 1992

### **2.8.3 Migração do Valor**

Slywotzki (1997, p.21) afirma que a tecnologia tem sido uma grande força impulsionadora das empresas, mas que, no entanto, não é mais suficiente sozinha. Essa força continuará existindo mas não é mais o motor fundamental do crescimento do valor das empresas. Um dos motivos desta mudança é o fato de, em muitos setores, o ritmo da inovação tecnológica revolucionária estar diminuindo. O segundo motivo é que a imitação rápida limita o ciclo de criação de valor de qualquer revolução. Uma tecnologia só pode criar e capturar valor na medida em que for escassa. Neste cenário, segundo o autor, a construção de uma concepção de negócio correta é determinante para o sucesso. O alicerce de uma concepção de negócio é um conjunto de pressupostos básicos sobre clientes e economia. O autor ainda considera que a migração de valor ocorre quando uma massa crítica de clientes escolhe uma concepção de negócio, em detrimento das concepções do negócio concorrente.

## **2.9 PROJEÇÕES DE CENÁRIOS E TÉCNICAS DE PREVISÃO**

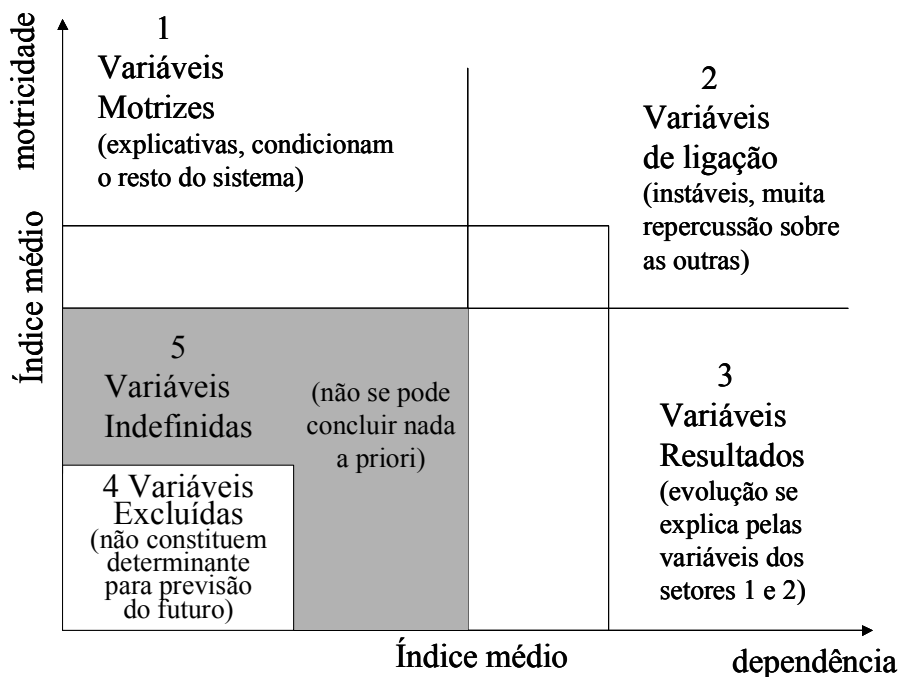
Dada a possibilidade de uso de ferramentas de previsão para auxílio na análise do ambiente organizacional nesta sessão é apresentada uma breve revisão bibliográfica do assunto.

### **2.9.1 Seleção de Variáveis**

Godet apud Bontempo, (2000, p. 89), comentando sobre os métodos de previsão alerta que estes constroem o futuro à base do passado, enquanto o método prospectivo se vira para um futuro decididamente diferente do passado, pois os problemas mudam mais depressa do que se resolvem e prever essas mudanças é mais importante do que encontrar soluções que se apliquem a problemas do passado. Continuando, Godet, apud Bontempo (2000, p.97)

apresenta na figura 6 abaixo o plano motricidade-dependência, dividindo as variáveis em 5 setores, conforme sua importância para a prospecção. É recomendado que as variáveis situem-se nas regiões 1 e 3, pois nessa combinação teriam maior poder de previsibilidade.

**Figura 6 - Plano Motricidade-dependência**



Fonte: adaptado de Bontempo, 2000.

### 2.9.2 Forças-motrizes

Segundo Schawartz, apud Bontempo (2000, p. 193) são as forças que influenciam o resultado dos acontecimentos, que mudam o enredo de um cenário, determinando o final da história. Podem ser macro-ambientais ou micro-ambientais. As macro-ambientais são forças econômicas, sociais, políticas e tecnológicas amplas, como tendências demográficas e crescimento econômico. As micro-ambientais são tendências do setor e mercado específicos analisados como desejos do cliente, novas tecnologias e regulamentações específicas.



### 2.9.3 Previsão do Futuro do Setor

Hamel & Prahalad (1995, p. 83) afirmam que a competição pela previsão do futuro do setor é essencialmente uma competição pelo posicionamento da empresa como *líder intelectual* em termos da influência do direcionamento e forma da transformação do setor. A previsão do futuro do setor permite que uma empresa controle a evolução de seu setor e, desse modo, seu próprio destino. O segredo é ver o futuro antes que ele chegue. A capacidade de previsão do setor ajuda gerentes a responder três perguntas críticas. Primeira: Que novos tipos de benefícios aos clientes devemos procurar oferecer daqui a cinco, dez ou quinze anos? Segunda: Que novas competências precisaremos desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes? E terceira: Como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos? Basicamente, uma visão do futuro é uma visão dos benefícios, competências e interface com o cliente.

Continuando, Hamel & Prahalad (1995, p. 92) afirmam que os indícios, os fracos sinais e as linhas de tendências que sugerem como o futuro pode ser diferente estão aí e podem ser observados por qualquer pessoa. Poucos dados críticos para o desenvolvimento de uma previsão do futuro do setor são propriedade de uma única empresa. Por que algumas empresas, quando enfrentam o mesmo conjunto de tendências e condições ambientais, parecem capazes de criar uma visão imaginativa, mobilizadora e previdente do futuro, e outras parecem simplesmente confusas?

Hamel & Prahalad (1995, p. 93) concluem dizendo que a previsão do futuro do setor exige mais do que um bom planejamento de cenários ou projeção da tecnologia, embora cenários e projeções freqüentemente seja elementos úteis. A previsão do futuro do setor precisa ser fundamentada por uma percepção detalhada das tendências nos estilos de vida,

tecnologia, demografia e geopolítica, mas baseia-se igualmente na imaginação e no prognóstico. Para criar o futuro uma empresa precisa primeiro desenvolver uma representação visual e verbal poderosa das possibilidades do futuro.

#### **2.9.4 Técnicas para Previsão em Indústrias Fragmentadas**

Porter (1991, p. 223) considera que o principal aspecto das indústrias emergentes é a grande incerteza., juntamente com a certeza de que alguma mudança ocorrerá. A estratégia não pode ser formulada sem uma previsão explícita ou implícita de como a estrutura da indústria vai evoluir. Infelizmente, contudo, o número de variáveis que entram em uma previsão como esta é em geral muito grande. Em consequência, qualquer método para reduzir a complexidade de processo de previsão é altamente aconselhável. O emprego de cenários é uma técnica particularmente útil nas indústrias emergentes. Cenários são previsões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer. O ponto de partida para a previsão é a estimativa da evolução futura do produto e da tecnologia, em termos de custo, variedades de produto e desempenho. O analista deve escolher um pequeno número de cenários de produto/tecnologia internamente consistentes que englobem todos os resultados possíveis. Para cada um destes cenários, o analista cria, então, um outro cenário dos mercados que estarão abertos e dos seus tamanhos e características. Ocorre então o primeiro “feedback”, uma vez que a natureza dos mercados inicialmente abertos pode influenciar a maneira como os produtos e a tecnologia evoluem. O analista deve tentar construir esta interação de uma maneira iterativa dentro dos cenários. O próximo passo é desenvolver as implicações para a concorrência para cada cenário/produto/tecnologia/mercado e, então, prever o sucesso provável de diversos concorrentes. Este processo pode mesmo envolver a previsão da entrada de novas empresas e, ao fazer isto, novos “feedbacks” precisam ser examinados, porque a

natureza e os recursos dos concorrentes podem influenciar a direção que uma indústria segue em seu desenvolvimento.

### **2.9.5 Sobre o Futuro**

Hamel (2000, p. 137) afirma que a maioria das pessoas passa a vida elaborando teorias de outrem, enquanto novos fatos são absorvidos ou rejeitados, mas raramente os constructos em si são alterados. O desafio é romper o constructo, ou pelo menos vergá-lo um pouco. Para tanto você deve reconhecer que está no constructo. O problema com o futuro não é o fato de ser incognoscível. O problema com o futuro é ser diferente. Se você for incapaz de pensar diferentemente, o futuro sempre chegará com surpresa.

### **2.9.6 Sobre Futurologia**

Philip S. Thomas, *in* Vasconcellos Filho & Machado (1982, p. 65) afirma que não resta dúvida de que em anos recentes o assunto da futurologia atraiu a atenção de dirigentes e acadêmicos. Mas a profecia através dos cenários ambientais não é o objetivo da análise ambiental. De certa maneira, sua responsabilidade é ainda maior. É o esclarecimento das características da situação atual, as quais foram deixadas de lado, tanto pelos observadores mais distraídos como pelos dirigentes, que torna mais válidas as possíveis suposições quando se planeja. Qualquer um que esteja familiarizado com o fenômeno do hiato nos dados conhece bem o problema de previsão do passado, para não mencionar a predição do futuro. A futurologia, se for realmente necessária, será deixada a cargo da alta administração, onde se encontram os elementos que estão em posição de se dar a este luxo.

Para concluir, a análise ambiental é uma atividade que foi formalizada, sistematizada em qualquer medida nas empresas. Permanece, em grande escala, uma capacidade altamente individual, que reflete o conhecimento, as técnicas e a experiência de executivos específicos em toda a organização. A identificação e coleta em bases corporativas de informações que, de fato, venham a atender às necessidades do planejamento da alta administração é tarefa complexa. Grande parte do que é importante é caro de se coletar ou não numérico por natureza, e grande parte é de precisão ou confiabilidade dúbias.

Nestas circunstâncias, não é de surpreender que as informações críticas para o Planejamento Estratégico sejam baseadas na experiência normalmente intuitiva de primeira mão da alta administração.

### 3 – CAPÍTULO III - MÉTODO

#### 3.1 NATUREZA DO ESTUDO E MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo é detalhado o método que foi empregado para a pesquisa de campo deste estudo.

##### 3.1.1 Escolha do Método

Stephen (1969, p. 14) relaciona nove tipos de métodos de pesquisa possíveis:

- **Histórico:** a proposta deste método é reconstruir o passado objetiva e acuradamente, tendo em vista a sustentação de uma hipótese.
- **Descritivo:** método que consiste na descrição detalhada de uma situação ou de uma área de interesse.
- **Desenvolvimentista:** investiga os modelos em seqüência de crescimento e/ou mudança em função do tempo.
- **Estudo de caso no campo:** estuda intensivamente o presente e as relações com o ambiente de uma unidade social, tal como um indivíduo, um grupo, uma instituição, ou uma comunidade.
- **Correlacional:** pesquisa a extensão das variações de um fator por influência dos outros, verificando a sua correlação.
- **Ex-post-facto:** investiga a possível causa e efeito de um relacionamento, pela observação de fatos já ocorridos.
- **Experimental:** pela exposição de um ou mais grupos experimentais a um tratamento, verifica o seu efeito, comparando os grupos experimentais a um grupo de controle não exposto ao tratamento.

- **Quase-experimental:** em pesquisas nas quais não é possível estabelecer um grupo de controle, ou as variáveis relevantes são de difícil manipulação, pode-se desenvolver um modelo que se aproxime da verdadeira pesquisa experimental, apesar de sua limitação.
- **Ação:** para desenvolver novas habilidades, novas abordagens, resolver problemas com aplicação em salas de aula, pode-se pesquisar através de uma ação, ou seja, acompanhar o desenvolvimento de um experimento e ir aprendendo com esse experimento, direcionando-o à medida que acontece.

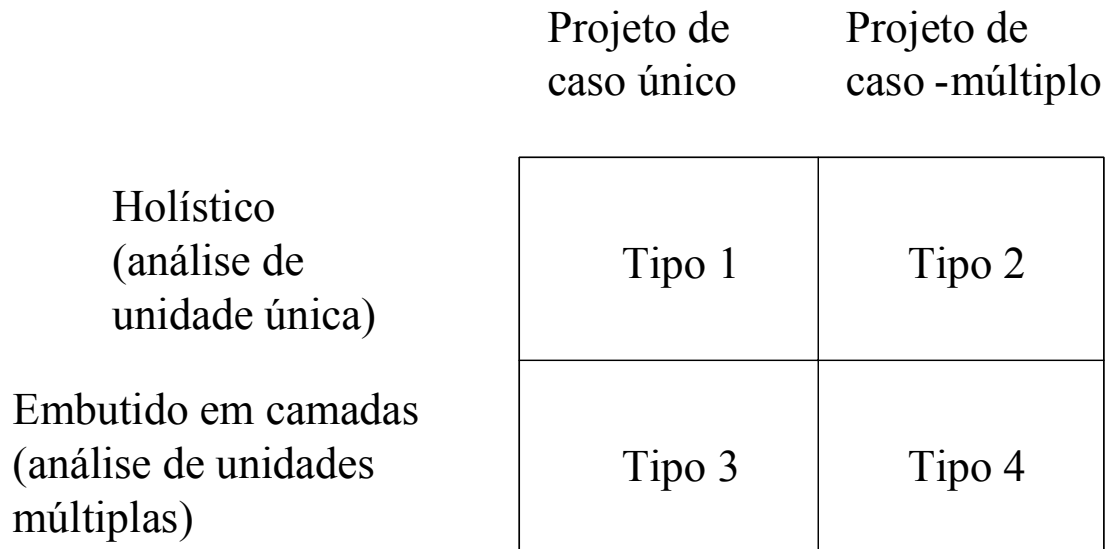
Dos nove métodos de pesquisa conceituados por esse autor, para o desenvolvimento deste trabalho mostra-se mais adequado o estudo de caso no campo combinado com o método *ex-post-facto*, pois são analisadas as possíveis relações de causa e efeito em projetos já implantados, no entanto em empresas vivas, atuantes, analisando também o seu presente e as suas relações com o ambiente.

### 3.1.2 Estudos de Casos

Yin (1994, p. 13) expõe que os estudos de casos são a estratégia preferida quando as questões "como" ou "por quê" são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre eventos, e quando o foco repousa em um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real.

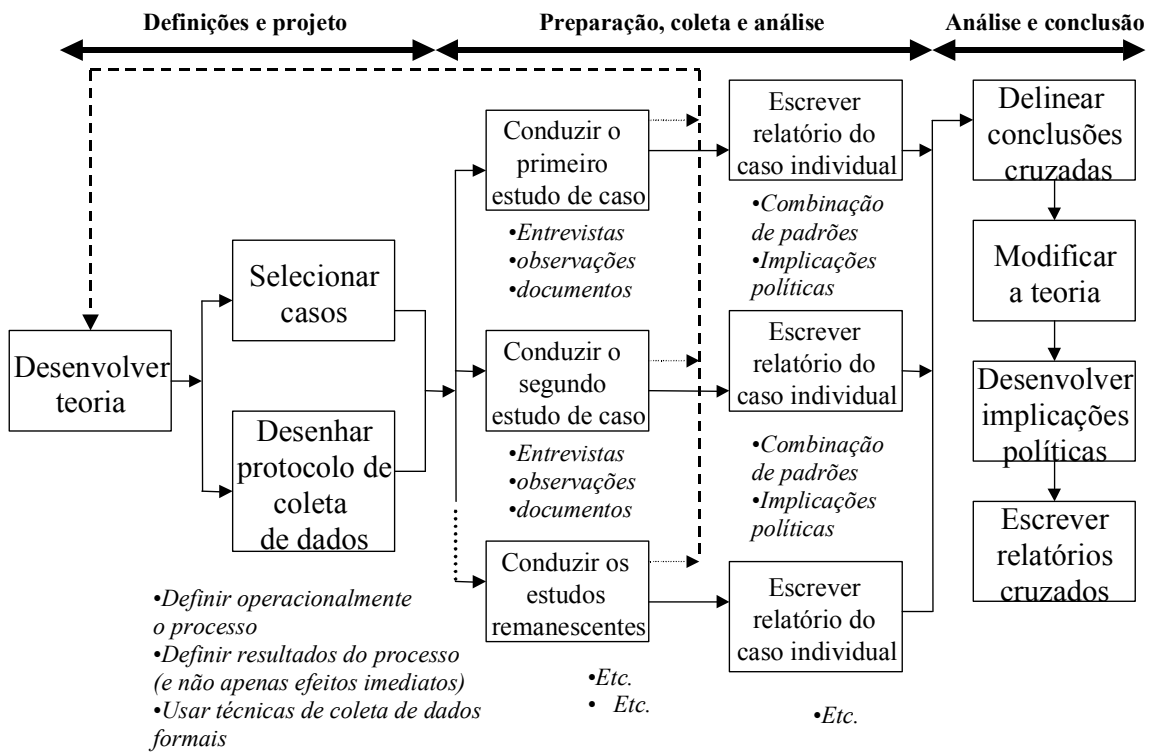
Esta dissertação contém, um estudo de caso do tipo múltiplo e holístico (tipo 2, conforme figura 7), visto que estão sendo examinadas 6 empresas em seus aspectos integrais, nenhuma delas com desmembramentos em camadas, como *holding*, empresas afiliadas, unidades de negócios etc. Quanto ao procedimento da pesquisa foi seguida a orientação resumida na figura 8.

**Figura 7 - Tipos Básicos de Projetos para Estudos de Caso**



Fonte: Yin, 1994

**Figura 8 - Método do Estudo de Caso**



Fonte: Yin, 1994

### **3.1.3 Sustentação**

Essa dissertação apóia-se na teoria dos sistemas, considerando entradas e saídas que são transformadas internamente ao ambiente da empresa, através de processos estruturados, considerando também a influência do ambiente externo nos resultados. Ou seja, a empresa tem uma forte relação com o ambiente em que está inserida, numa constante relação de troca com este. Também foram incorporados alguns conceitos da teoria da contingência, sendo que esta também é derivada da teoria dos sistemas.

## **3.2 MODELO CONCEITUAL**

As unidades de análise deste estudo são os projetos de exportação de empresas brasileiras de software e serviços correlatos, derivados de decisões estratégicas tomadas num planejamento estratégico estruturado, ou informalmente, e que tenham se iniciado num período anterior à pesquisa de aproximadamente dois anos, para que se possa fazer sua análise na sua plenitude.

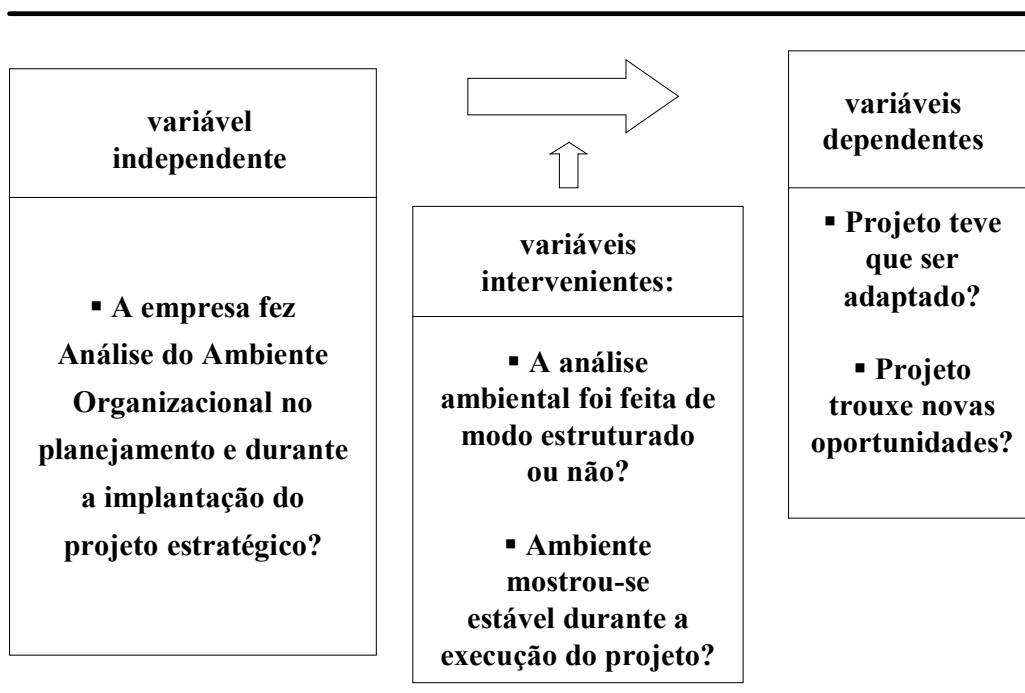
Foram aplicados dois formulários, o primeiro com o objetivo da entrevista em profundidade, analisando as origens do projeto, se advindo de uma ameaça ou oportunidade ambiental, se resultado de um planejamento estruturado ou não e o nível de participação na sua elaboração. Para avaliação das respostas foi utilizado o método proposto por Martins (1999, pp. 53-54) sobre análise de conteúdo. O autor afirma que o método pode ser aplicado virtualmente a qualquer forma de comunicação, e sugere algumas utilizações como: descrever tendências; comparar mensagens; auditar conteúdos de comunicações e compará-los com padrões, ou determinados objetivos; construir e aplicar padrões de comunicação; medir a clareza das mensagens; descobrir estilos de comunicações; identificar intenções,



características, e apelos de comunicadores; desvendar as ideologias dos dispositivos legais. O autor sugere três etapas do processo de análise: pré-análise: coleta e organização do material a ser analisado; descrição analítica: estudo aprofundado do material, orientado pelas hipóteses e referencial teórico; interpretação inferencial: com os quadros de referência os conteúdos manifesto e latente são revelados em função dos propósitos do estudo.

Com o segundo questionário, fechado, procurou-se avaliar os projetos em curso com respostas ordinais obtidas com apoio de uma escala de Likert, de seis níveis, variando a incidência ou frequência de respostas de 0 a 5. Embora com uma abordagem numérica para facilitar comparações, o estudo continuou sendo exploratório e qualitativo dado o caráter ordinal das respostas, e o pequeno volume da amostra insuficiente para tratamentos estatísticos.

**Figura 9 - Desenho da Pesquisa**



### 3.3 AMOSTRA

De acordo com a recomendação de Selltitz (1974, p. 65) visando a economia da pesquisa, as pessoas foram cuidadosamente selecionadas. O objetivo da experiência foi conseguir compreender as relações entre variáveis, e não conhecer, exatamente, as práticas atuais ou um simples acordo sobre as melhores práticas. Por isso, as pessoas foram escolhidas por causa da probabilidade de oferecer as contribuições procuradas.

Para essa efetividade foram entrevistados os executivos mais próximos dos projetos de exportação cujas empresas deveriam à época da entrevista:

- ter tomado decisões estratégicas de exportação baseadas em um planejamento estratégico, ou mesmo na informalidade, num período anterior há dois anos;
- estas decisões deveriam ter gerado planos estratégicos e conseqüentemente projetos de caráter estratégico para exportação de software ou serviços correlatos;
- estes projetos deveriam ter sido concluídos ou ter um índice de conclusão que na época da entrevista que permitiram que o entrevistado pudesse opinar sobre a performance;
- os projetos devem ter sido considerados de sucesso, ou seja, a exportação está em pleno curso, e o estágio de internacionalização da empresa deve ter atingido um ponto de não retorno.

A partir desses critérios o Instituto de Tecnologia de Software - ITS disponibilizou para pesquisada uma lista das 20 empresas mais atuantes em seus programas de incentivo à

exportação, e destacou um conjunto de oito empresas que melhor se encaixavam no perfil acima descrito.

Dessas oito empresas, o pesquisador obteve dentro da janela de tempo disponível, de acordo com o projeto da pesquisa, que ia de 1º abril de 2003 a 30 de abril de 2003, o retorno de seis empresas, das quais em quatro as entrevistas ocorreram no prazo previsto, e em duas, em função das agendas dos entrevistados, a entrevistas vieram ocorrer até o dia 10 de maio, já com algum atraso em relação à programação original. Duas empresas originalmente na amostra cujos respondentes tinham como sede operacional as cidades de Florianópolis – SC e Brasília – DF, não encontraram oportunidade de responder ao entrevistador, portanto as empresas foram descartadas da amostra.

### **3.4 INSTRUMENTOS DE MEDIDA**

Os dados primários foram coletados pelo próprio pesquisador através de entrevistas de questionamento verbal gravadas, portanto sem disfarce. Inicialmente foram colhidos os dados cadastrais e feitas 16 perguntas abertas, de caráter exploratório, com a função da contextualização para o pesquisador, e de familiarização do respondente com a terminologia do questionário, facilitando as respostas as 15 questões estruturadas que vieram em seguida. Mesmo os questionários fechados foram respondidos com a monitoração do pesquisador visto que o tema da análise do ambiente organizacional é complexo e podia gerar dúvidas nos respondentes confundindo-os com outros temas, e por isso não se recomendou a distribuição maciça de questionários e o uso de técnicas quantitativas abrangentes para este tema.

### **3.5 VALIDADE, REPRESENTATIVIDADE E CONFIABILIDADE**

Em face do tamanho do universo pesquisado e do tamanho reduzido da amostra em relação ao universo de empresas, a pesquisa ora apresentada levanta pontos para reflexão, cuidados que devem ser tomados nos usos das técnicas, resultados que podem ser esperados, porém não pode apresentar um método de ação, em função da impossibilidade de generalização, pela imprecisão ou deficiência do método empregado. A utilização de escalas de avaliação tipo Likert procurou evidenciar resultados comparáveis, sem, no entanto, classificar a pesquisa como quantitativa.

Deve ser considerada a possibilidade de um viés dos respondentes relativo ao fato de se estar captando suas percepções, e não fatos objetivos, o que pode ter introduzido um certo desvio. A confiabilidade dos dados decorre também da qualidade dos respondentes e do nível de conhecimento e informação que detém sobre as empresas em que atuam. Portanto há limitações quanto à validade, representatividade e confiabilidade dos dados utilizados neste estudo.

### **3.6 DELIMITAÇÃO**

Neste estudo procurou-se seguir as recomendações de Cervo e Bervian (1973, p.75) que expõem que convém superar a tendência muito comum de escolher temas que, por sua extensão e complexidade, não permitam a profundidade. Para eles delimitar um assunto é selecionar um tópico ou parte a ser focalizada. A decomposição do assunto equivale ao desdobramento do mesmo em partes, enquanto a definição dos termos implica na enumeração dos elementos constitutivos ou explicativos que os conceitos envolvem. Nem todos os assuntos poderão ser delimitados com auxílio destas técnicas especiais. De acordo com a

natureza do assunto selecionado, recorrer-se-á a uma outra das técnicas de delimitação. Assim, para delimitar o assunto, pode-se ainda fixar circunstâncias, sobretudo de tempo e espaço: trata-se de indicar o quadro histórico e geográfico, em cujos limites se localiza o assunto. Dessa forma o trabalho foca-se nos procedimentos de elaboração de planejamento estratégico, de acompanhamento de seus projetos derivados do ponto de vista da análise do ambiente organizacional. Deixou-se de lado as questões de pontos fortes e pontos fracos, primeiro por se considerar que ter um bom produto uma condição primordial para se ter um projeto de exportação.

## **4 - CAPÍTULO IV - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS**

### **4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS COMPONENTES DA AMOSTRA**

As empresas componentes da amostra representam em sua totalidade casos de sucesso em projetos de exportação de software. A definição de caso de sucesso obedece à dois critérios:

- Ser reconhecido pelo Instituto de Tecnologia de Software - ITS como um caso de sucesso;
- A própria empresa se declara bem sucedida em suas exportações, independente dos volumes unitários e de valores de venda atingidos.

#### **4.1.1 Caracterização dos Respondentes**

O nível hierárquico e de responsabilidade dos respondentes variou de acordo com o porte e estrutura da empresa uma vez que sempre foi obedecido o critério do entrevistado estar o mais próximo possível dos projetos de exportação, e com participação ativa no ITS, portanto familiarizado com os temas de exportação da empresa. Percebeu-se que nas empresas menores há uma participação direta de seus principais dirigentes, havendo um maior nível de delegação na medida em que a empresa aumenta seu porte em termos do número de funcionários.

Os cargos dos entrevistados foram variados e não se repetiram entre as empresas. Eles são os seguintes:

- gerente de engenharia de software/tecnologia

- coordenador de projetos internacionais
- headquarter
- diretor
- presidente
- chief-executive-officer - CEO

Outros dados de interesse:

- A idade média dos respondentes é de 42 anos;
- O tempo médio de casa é de 5 anos;
- O tempo médio de existência das empresas é de 12 anos, sendo todas empresas de capital nacional, eventualmente com um aporte de capital externo, no entanto sem a participação direta desses investidores na sua gestão;
- O tempo médio de existência dos projetos de exportação examinado é de 2 anos e 4 meses;
- O tempo médio de exportação das empresas é de 4 anos (nem sempre os projetos examinados foram os primeiros da empresa, mas sim os mais típicos ou significativos);
- O faturamento médio das empresas em 2001 foi de US\$ 42,4 milhões (referente a 5 empresas, sendo que uma não declarou);
- O número médio de funcionários é de 810, variando entre 15 na menor das empresas (com elevada prática de terceirização, o que na opinião da empresa multiplica a sua força de trabalho por quatro) a 2500 funcionários na maior das empresas (considerando vários tipos de vínculos trabalhistas).

#### **4.1.2 Primeira Empresa – Easy Informática**

A empresa declara-se praticamente como mono-produto especializada na automação da força de vendas (SFA - sales force automation) através de computadores tipo *hand held*. Tem outros dois produtos – Market Survey e Serviços de Manutenção que são derivados do primeiro. Seu projeto de exportação teve início em 1999 tendo como cliente final a multinacional de alimentos Nabisco, e teve origem num vídeo preparado pela Hewlett Packard em 1997 sobre casos de sucesso com aplicações de suas máquinas, que foi divulgado na América Latina. Em 1998 foram chamados para apresentar o produto para uma empresa chamada Compunet, que se tornou representante da Easy na Colômbia. Não houve um plano estratégico formal para iniciar o projeto. Até hoje os projetos são executados para a Compunet que faz toda a representação da Easy para o mercado colombiano. Da maneira como o projeto é comercializado os riscos são do parceiro e representante local, cabendo a Easy o foco no desenvolvimento e no suporte a solução, o que é feito remotamente, a partir do escritório em São Paulo, onde a empresa tem uma consolidada estrutura para gerenciamento de projetos técnicos. São feitas viagens eventuais, de caráter comercial, à Colômbia.

#### **4.1.3 Segunda Empresa – DBExperts**

A empresa tem como estratégia a partir de seu escritório em Miami na Florida -EUA, atender ao mercado americano e promover a exportação do seu software de banco de dados que vai para muitos outros países. A logística de exportação fica facilitada tendo esse centro internacional para efetuar a distribuição. Seu produto é para uso de pequenas e médias empresas, vendido em pacotes em grandes redes varejistas americanas como a CompUSA. A primeira opção de localização do escritório internacional em análise era Austin, Texas, mas o custo de manutenção de um escritório lá era caro. Também foram analisadas possibilidades de



escritório em Delaware e Califórnia que são pólos americanos de informática. A escolha da sede em Miami se deveu a vantagens culturais, presença de hispânicos e brasileiros, e também a uma política de imposto reduzida em relação a outros locais. A exemplo do que ocorre nas suas operações no Brasil, estão agora começando a vender serviços no mercado americano. O carro-chefe é o pacote de software, que pode gerar posteriormente a venda de serviços. A estratégia é internacionalizar a empresa e montar uma base de serviços nos EUA, pois acreditam que não dá para atender o mercado americano de serviços a partir do Brasil.

O projeto nasceu de um plano estruturado que gerou um “demo” do produto que foi divulgado na rede de contatos internacional do empresário. A entrada no mercado internacional foi encorajada pelo bom retorno recebido pelo produto, considerado inédito no mercado internacional. O plano derivado do planejamento foi utilizado na busca de financiamento para a exportação do produto, que não foi possível, com as operações sendo então iniciadas com recursos próprios da empresa, que passou a gerenciá-lo de maneira contingencial.

#### **4.1.4 Terceira Empresa - RMS Soluções**

A empresa fornece soluções de automação de lojas de varejo, particularmente supermercados e farmácias. O projeto de exportação surgiu da ansiedade do presidente da empresa em ter operações fora do Brasil. De início ele focava alguns países, porém nenhum especificamente. Numa viagem aos EUA num encontro casual comentou o assunto com o presidente da Hewlett Packard do México, que se interessou pelo projeto. Houve então uma viagem ao México onde se estabeleceu uma parceria em que a HP forneceria equipamentos e a RMS a solução. As vendas da RMS não seriam diretamente ao cliente final, mas à HP do México, que faria a integração.

Havia ainda um segundo parceiro, interessado na contrapartida da entrada no mercado brasileiro, especializado na automação de frente de loja, o que complementava teoricamente a solução. Esse parceiro acabou desistindo do negócio uma vez que as operações comerciais brasileiras eram complexas demais para seu produto. Foi então contratado no Brasil um diretor que já conhecia a solução técnica da RMS e foi expatriado para o México. Nesse momento começou um trabalho estruturado de análise daquele mercado. Hoje a empresa tem escritório próprio no México composto de pessoal de implantação da solução e equipe comercial. O desenvolvimento continua todo centralizado em Alphaville, São Paulo.

#### **4.1.5 Quarta Empresa – Eversystems**

O início das exportações começou no ano de 93 e não foi estruturado. O primeiro projeto foi para um banco da Venezuela para emissão de mensagem por *pager*. Foi uma solução pioneira que se constituiu no primeiro caso de sucesso da empresa. Acreditam que o Brasil tem um diferencial importante em termos de tecnologia bancária, pois o sistema financeiro é muito desenvolvido e tem sido um *benchmarking* para outros países. Isso pode ser atribuído à complexidade com origem nos vários anos de instabilidade econômica, com inflação, mudança de moedas, vários indexadores, políticas de câmbio, etc. A tecnologia sempre teve que acompanhar e suportar essas mudanças.

A empresa ainda mantém escritório na Venezuela embora não seja relevante para seus negócios no momento, em função da crise política local. Porém restrições legais, entre outros motivos, impedem a saída daquele mercado. Hoje estão atuantes no Uruguai e já tiveram também casos de sucesso na Argentina. Também tem projetos bem encaminhados no Peru e no Chile, e alguma coisa na América Central, México e nos próprios Estados Unidos. A empresa tem projetos atuais também para a África. Dependendo do volume de operações são

constituídas unidades de negócio nos países, como é o caso da Venezuela e do Uruguai, onde tem o Banco da República Oriental do Uruguai como principal cliente. A estratégia tem sido a de seguir clientes, sendo o Citibank uma das principais referências para a internacionalização de seus produtos.

#### **4.1.6 Quinta Empresa – Microsiga**

A ação para o mercado do Chile nasceu de um planejamento estruturado. Percebeu-se que o mercado do Chile se desenvolvia para a área de atuação principal da Microsiga, o software do tipo ERP – *enterprise resourcing planning*. A prospecção desse mercado começou em 2000. Foram analisados os mercados do México, Argentina, Chile e Venezuela. Com a retração do mercado de tecnologia da informação ocorrida em 2001 a empresa descartou a Venezuela, pela sua instabilidade política, e se dedicou aos outros três países. Hoje no Chile já existem clientes em operação. Na época da ida inicial a esse mercado não havia ainda clientes. A Microsiga trabalha tanto no Brasil quanto no exterior com a política de franquias. Foi aberto um escritório no Chile através de uma empresa franqueada que faz a prospecção de mercado e tem conseguido os clientes.

#### **4.1.7 Sexta Empresa - Stefanini**

A empresa afirmou não pensar em termos de exportação de software, e sim em termos de expansão de mercado, sendo seu serviço típico o *outsourcing*. Existe sempre a possibilidade de desenvolver software para clientes internacionais dentro do conceito *off-shore* – encomendas de pacotes que são enviadas para desenvolvimento - quando surge a oportunidade em consequência da prestação de serviços em regime de terceirização. Para isso contam com uma fábrica de software. Declaram “a nossa estratégia é a expansão geográfica, ou seja, ou eu ocupo lugar, ou outro o faz, quer dizer, não tem vácuo. Anteriormente o nosso

mercado brasileiro era atacado por empresas européias e americanas. Agora são as indianas e chinesas. Nós temos que ter uma atuação geográfica mais abrangente, indo disputar o mercado lá, por que senão esse pessoal pega tudo, eles vêm para cá. Nessa situação, o fato de sermos uma empresa de relacionamento ajuda bastante. As empresas estão procurando o *single point of contact – spoc*. Querem mexer em toda área de abrangência com uma empresa só. Nos expandimos inicialmente na Argentina e outros países da América Latina, sempre convidados pelos nossos clientes que já atendíamos no Brasil”.

A empresa expõe que embora com grande massa de funcionários apresenta uma agilidade impressionante, de empresa pequena. Razão para isso seria o modelo como ela está estruturada, como unidade de negócios em formato de células, com autonomia no atendimento aos clientes, dentro da prestação de serviços tipo *outsourcing*. Ela foi estruturada dessa forma em torno de 1994/1995. A empresa já tem 16 anos de existência, mas quando foi adotado este modelo passou a haver um crescimento muito grande. Com a adoção das células existem pouquíssimos níveis de decisão. O próprio presidente dobra cargo como diretor, e a estrutura é enxuta. A empresa não pretende ser um “caixa eletrônico”, e sim um “banco de relacionamento”. Em hipótese alguma recorre a dinheiro externo, sendo que o controle de capital é 100% nacional – existem dois sócios na Argentina, porém o volume não é significativo no capital da empresa.

## **4.2 QUESTIONÁRIO ABERTO**

São apresentados a seguir os resultados das entrevistas semi-estruturadas, com questionário aberto. Para cada item onde foi possível estabelecer uma comparação entre as empresas mostra-se um quadro-resumo preparado pelo autor, seguindo o método proposto por Martins (1999, p. 54). O procedimento adotado foi efetuar a entrevista com o representante de

cada empresa; efetuar a transcrição; submeter a transcrição para aprovação dos representantes das empresas, e finalmente efetuar a análise de conteúdo.

#### **4.2.1 Questões Introdutórias e Gerais**

##### **a) Planejamento estratégico**

A pesquisa apontou que quatro empresas, 67% da amostra, não tinham um planejamento estratégico estruturado preliminar ao projeto. Dessas quatro, três delas estruturaram o planejamento quando este se tornou um projeto, e uma empresa, 17% da amostra, não estruturou seu projeto de exportação nem na fase de prospecção, nem quando do início das operações, tendo uma postura reativa ao mercado internacional latino-americano, que tem procurado o seu produto, pelas suas qualidades destacadas. A empresa faz comercializações por projetos, demonstrando neste aspecto uma alta competência, e analisando-os caso a caso, de maneira a evitar riscos, e não há portanto uma estratégia explícita e estruturada para um projeto de internacionalização. A competência de gerenciamento é bem exercida no gerenciamento do projeto técnico, e não no projeto estratégico de exportação. Uma das empresas, que tinha um planejamento bem estruturado, ao iniciar as operações, em busca de financiamento, passou a exercer uma gerência bastante contingencial, talvez por ter um produto destinado ao varejo (para pequenas e médias empresas), que pode requerer ações rápidas e flexíveis, e com baixo nível de estruturação.

### Quadro 5 - Estruturação do Planejamento

Existiu um planejamento estratégico estruturado para dar início ao projeto de exportação?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	2	33%
Não	4	67%

### Quadro 6 - Execução do Projeto

Existe um planejamento estruturado para acompanhamento da execução do projeto de exportação?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	4	67%
Não	2	33%

#### b) Fontes de consulta

Todas as empresas da amostra declararam ser difícil o entendimento da cultura local dos países para os quais exportam. Mesmo as que tem uma preocupação inicial com o planejamento e procuram o mercado pró-ativamente delegam assim que possível parte do processo de análise do ambiente local a parceiros que passam a contribuir efetivamente. As que não contam com parceiros locais recorrem a colaboração do cliente que as incentivou na internacionalização. As consultas iniciais normalmente são feitas através de leituras de revistas e jornais, e visitas a websites, com uma única empresa tendo recorrido à compra de pesquisa da penetração de seu produto para o seu mercado alvo. Não foram constatados casos de pesquisas específicas, sob encomenda.

### Quadro 7 - Consulta a Agentes Locais

A análise do ambiente local para o início do projeto contou com que tipo de ajuda?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
De parceiros	4	67%
De clientes	2	33%

O nível de participação dos funcionários nos processos de planejamento de exportação e de diversificação de mercados é equilibradamente distribuído nas empresas da amostra, duas tem seus planejamentos centrados em seus presidentes, em duas os presidentes consultam o seu *staff* direto, e duas tem participação gerencial e apoio de áreas de marketing que levantam e estruturam informações para tomada de decisão dos níveis superiores.

### Quadro 8 - Nível de Participação no Planejamento

Qual o nível de abrangência no planejamento inicial e na estruturação do projeto?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Centrado no principal dirigente	2	33,3%
Principal dirigente mais <i>staff</i> direto	2	33,3%
Principal dirigente, diretores e gerentes ou equipe de analistas	2	33,3%

Das empresas entrevistadas duas declararam não utilizar técnicas sofisticadas de previsão, prospecção ou projeção, mas que traçam cenários, pessimista, otimista e intermediário ou provável em seus processos de planejamento estratégico. Uma delas apoia-se na ferramenta de uso da área comercial que ajuda na projeção de mercado baseada em tendências de vendas passadas. A outra considera montar os cenários estritamente com a técnica do *brainstorming* (sessão estruturada para o livre pensamento e exposição de idéias).

Das empresas que declaram não utilizar técnicas especiais duas declaram comprar pesquisas prontas que subsidiam sua tomada de decisão, e duas declaram que o processo de planejamento é centralizado em seus presidentes, que tomam suas decisões com base em seus métodos pessoais de levantamento de informações. Essas duas empresas demonstraram uma grande preocupação com o ambiente tecnológico.

#### **Quadro 9 - Uso de Técnicas de Análise**

Sua empresa faz uso de técnicas especiais de análise ambiental?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	2	37%
Não	4	63%

#### **c) Sistemas de valor**

Todas as empresas declaram estar transferindo conhecimento e processos operacionais, visto que as empresas clientes tem que se adaptar ao funcionamento processual de sua solução, portanto interferindo a fundo na cadeia de valor de seus clientes. A DBExperts informa que embora tenha vendas de “pacote de software” no varejo, o cliente final é normalmente uma pequena ou média empresa que com seu produto dará continuidade ao seu projeto já existente de automação, após a implantação de um software administrativo. Portanto declara que será agregado um valor significativo, principalmente quando comparado ao preço de produto praticado.



### Quadro 10 - Agregação de Valor

Qual o nível de agregação de valor de sua solução para seus clientes?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Alto	6	100%
Baixo	0	0%

Todas as empresas tem um forte caráter associativo, com participação em órgãos de proteção aos direitos autorais como ABES ou ASSESPRO. Participam ainda de câmaras bilaterais de comércio principalmente as que tem atuação nos EUA e México. Algumas participam de entidades do setor a que atendem como no caso da RMS que participa da ABAS – Associação Brasileira de Supermercados, visando atender aos requisitos e padrões de automação.

### Quadro 11 - Participação em Associações

Sua empresa participa de associações de classe ou entidades patronais representativas de seus interesses?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	6	100%
Não	0	0%

#### d) Motivação para o início do projeto de exportação

Declararam responder a oportunidades a Easy informática, a DBExperts, a Eversystems e a Microsiga. As respostas a oportunidades da DBExperts e da Microsiga foram pró-ativas, enquanto que da Eversystems e da Easy reativas, visto que atenderam a convites de empresas às quais já forneciam no Brasil.

Responderam a ameaças ambientais a RMS preocupada com a retração da base de supermercados no Brasil, através de incorporações, o que reduziria a sua base de clientes, e a Stefanini preocupada com a vinda das empresas estrangeiras de *outsourcing* que passariam a atender seus clientes aqui no conceito de *single point of contact*.

### Quadro 12 - Origem do Projeto

Projeto foi uma resposta a uma ameaça ou a uma oportunidade do ambiente?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Ameaça	2	33%
Oportunidade	4	67%

Independentemente da motivação ambiental, se devido à uma ameaça ou oportunidade, e se a ação foi pró-ativa ou reativa, todas as empresas utilizaram suas redes de contatos para viabilização de parceria buscando o mercado internacional. Essa rede (*networking*) utilizada foi principalmente empresarial, mas num único caso, houve também o uso de contatos pessoais, acumulados em experiências anteriores dos empresários.

### Quadro 13 - Rede de Contatos

A empresa utiliza rede de contatos ( <i>networking</i> ) ou relacionamentos para viabilização de seus projetos?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	6	100%
Não	0	0%

**Quadro 14 - Tipo de rede de contatos**

A rede de contatos pertence principalmente à vivência pessoal dos executivos ou da empresa?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Pessoal	1	17%
Empresarial	5	83%

Quatro das empresas já expatriaram funcionários, das duas que ainda não o fizeram, uma considera a possibilidade de transferir suas operações para o exterior.

**Quadro 15 - Expatriação de funcionários**

A empresa expatriou funcionários para viabilizar o projeto?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	4	67%
Não	2	33%

**4.2.2 Segmentos Ambientais****a) Macro-ambiente clima**

Apenas uma empresa da amostra respondeu com convicção ter efetuado uma análise das situação política local, dos países de destino de suas exportações, e da situação política mundial. As duas empresas que tem como estratégia seguir seus principais clientes disseram ter feito uma análise de viabilidade de seus projetos nos países de destino, de maneira superficial. Uma delas considerou a taxa de risco do país de destino do projeto uma

importante referência, uma vez que atendem a bancos, e essa taxa pode demonstrar o nível de solvência local.

#### **Quadro 16 - Clima - análise da política nacional**

A sua empresa analisa a política nacional brasileira regularmente?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	1	17%
Não	5	83%

#### **Quadro 17 - Clima - análise da política internacional**

A sua empresa analisa a política internacional (ou do país de destino do projeto) regularmente?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	1	17%
Não	5	83%

A pesquisa levantou que o setor de software atua no Brasil hoje de maneira desregulamentada, e as empresas declaram não desejar maior participação governamental, pois acreditam nas regras de mercado e de competição. Não foi detectada uma ação governamental nem criando favores, nem dificuldades explícitas. As padronizações e barreiras são erguidas pelas próprias indústrias, de acordo com modelos internacionais, através de certificações como a *capability maturity model* – CMM da SEI, que hoje é almejada por quase todas as empresas do setor.

Duas empresas levantaram problemas no relacionamento com autoridades no México, uma com relação a tributações inesperadas, outra com relação à permanência do expatriado

que tem que retornar ao Brasil periodicamente para renovação de documentação. Uma das empresas ao procurar uma sede nos EUA preocupou-se em encontrar um local onde houvesse a política tributária mais favorável.

#### **Quadro 18 - Clima - Interferência do governo**

Existe interferência explícita do governo no funcionamento da sua empresa?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	0	0%
Não	6	100%

Todas as empresas embora apresentem um alto grau de associativismo não participam de movimentos reivindicatórios que visem levantar barreiras protetoras. Gostariam sim de possuir mais facilidade de crédito para ter acesso à competição em outros mercados.

#### **Quadro 19 - Clima - Participação em movimentos**

Sua empresa participa de movimentos que visam levantar barreiras protetoras em seu favor?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	0	0%
Não	6	100%

#### **b) Macro-ambiente solo**

Nenhuma das empresas da amostra fez uma análise consistente das questões sociais e demográficas. Uma delas afirmou que tem um planejamento que considera de curto ou médio prazo, até dois anos, e nessa janela de observação essa variável é pouco alterada. Como tem

planos para aumentar o horizonte de planejamento para cinco ou dez anos acredita de terá que passar a considerar essas variáveis. Outra empresa afirma ter feito um estudo demográfico das empresas-cliente através de websites. Encontrou uma forte rotatividade, com alto índice de mortalidade da pequena e média empresa americana, o que demonstrou ser um ponto favorável para sua penetração naquele mercado.

#### **Quadro 20 - Solo - Variáveis demográficas**

Sua empresa faz análise estruturada das variáveis demográficas?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	0	0%
Não	6	100%

#### **c) Ambiente operacional**

Quatro empresas da amostra afirmam fazer consultas a pesquisas estruturadas de institutos de pesquisa em tecnologia, sendo que 3 recorrem aos institutos internacionais e uma recorre a uma instituição local, a Mayer e Bunge Informática - MBI. Quatro empresas informam-se através de revistas especializadas. Das duas que não fazem esse tipo de consulta, uma alega achar as reportagens e artigos tendenciosos. Há uma unanimidade que a melhor fonte de informação são os livros técnicos e todas fazem consultas a websites pois dispõem de informações instantâneas e gratuitas.

**Quadro 21 - Consulta a revistas especializadas**

Sua empresa faz consulta a revistas especializadas de seu setor?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	4	67%
Não	2	33%

**Quadro 22 - Operacional - Institutos especializados**

Sua empresa faz consulta a institutos de pesquisa especializados?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	4	67%
Não	2	33%

Apenas uma das empresas declarou ter um sistema de informações de apoio à área comercial estruturado. Esse sistema aceita o registro diário de ações executadas pela empresa, bem como eventuais movimentos de concorrentes. É possível de tempos em tempos traçar cenários com apoio dessa ferramenta que possui uma lógica projetiva. Uma segunda empresa declarou estar em processo de sistematização de suas operações internas, com a adoção de sistemas de *workflow*. Possui um protótipo de ferramenta gerencial de apoio comercial que pretende estar operacional até o final deste ano.

### Quadro 23 - Operacional - Inteligência competitiva

Sua empresa tem um sistema de inteligência competitiva estruturado?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	1	17%
Não	5	83%

#### d) Ambiente interno

Das questões relativas ao ambiente interno, percebeu-se uma forte vocação empreendedora, um perfil associativista, ambientes multi-culturais – muitas vezes adquirido da relação com os clientes – e uma extensa rede de contatos.

Apenas uma das empresas faz uma pesquisa interna periódica e estruturada, dirigida pelo presidente da organização interessado em ouvir o que os funcionários tem a dizer sobre cultura e política de empresa, e condições de trabalho. As outras empresas tratam apenas dos aspectos internos (parte controlável), duas das empresas ressaltaram ter um forte sistema de endomarketing responsável pela divulgação de informações relevantes aos funcionários e uniformização cultural. Uma empresa afirmou que tem a preocupação com o bem estar do funcionário e que tinha até pouco tempo atrás um programa de dinâmica de grupo visando a abertura de canal de expressão para os funcionários. O programa foi circunstancialmente interrompido mas deve voltar reformulado em breve.

Uma das empresas que declarou ter o sistema de endomarketing tem uma forte preocupação com o assunto, pois aloca funcionários em outras organizações, que chegam a prestar serviços por anos. Nessa situação há o risco da descaracterização cultural desses



funcionários. Isso tende a ser minimizado com a formação de grupos de comunicação eletrônicos com a missão de dividir conhecimentos e criar um espírito de empresa, mesmo nos que estão apartados das bases operacionais principais.

#### **Quadro 24 - Ambiente Interno**

Sua empresa possui um sistema de monitoração do ambiente interno estruturado?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	1	17%
Não	5	83%

Quanto a contratação de terceiros a amostra se dividiu ao meio. Metade das empresas tem seus funcionários-chave, principalmente os desenvolvedores, contratados em regime de CLT pois acreditam que dessa forma possuem maior controle sobre o desempenho e sobre o resultado do trabalho. No entanto admitem a terceirização para algumas atividades administrativas, que não envolvam a essência de seu conhecimento.

Uma das empresas declarou praticar quaisquer das formas legais de contratação, pois efetuando alocação de mão de obra em clientes tem em sua cultura este tipo de relação trabalhista. Principalmente para os níveis mais elevados e especializados a terceirização é intensa.

Outra empresa declarou ter uma rede de terceiros que quadruplica a sua força de trabalho, tanto no Brasil quanto no exterior. Prefere sempre o modelo terceirizado de contratação pois assim trabalha com custos variáveis ao invés de custos fixos e com um imobilizado menor.

Finalmente uma empresa declarou que o sistema de franquias está na sua base de negócios, portanto trabalha em rede com outras empresas, sendo comum processos de terceirização.

#### **Quadro 25 - Uso de terceiros em processos-chave**

Sua empresa faz uso da contratação de terceiros em processos operacionais chaves?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	3	50%
Não	3	50%

#### **4.2.3 Nível de Adaptação**

A pesquisa apontou que as empresas analisadas em geral estão familiarizadas com projetos feitos sob medida para clientes, e que partem de um ambiente organizacional mais complexo no Brasil, para ambientes mais simples, portanto, via de regra, os projetos tem que ser simplificados para serem adaptados a outras realidades. Isso se mostrou verdade principalmente para o mercado latino-americano, porém ocorre em certa medida para alguns nichos do mercado norte-americano, como o de sistemas de automação bancária.

Todas as empresas declararam ter enfrentado algum nível de adaptação quando na chegada aos mercados externos, no entanto declararam ter mecanismos de gerenciamento que permitiram contornar as situações de maneira que seus projetos nunca estiveram extremamente ameaçados. Pelo contrário afirmam que as novas oportunidades surgidas superaram em muito as dificuldades encontradas.

### Quadro 26 - Geral – Reação a mudança

Sua empresa já teve a sensação de ter reagido tarde a alguma mudança ambiental?	Incidência de respostas	Percentual de respostas
Sim	0	0%
Não	6	100%

#### 4.2.4 Nível de Estruturação

Não foram encontradas diferenças significativas no nível de maturidade analisado, ou seja, exportação a pleno curso, em função de como o projeto começou, se de maneira estruturada, ou se veio como consequência de uma oportunidade ambiental ocasional. É importante perceber que no estágio em que a possibilidade de exportação se torna um projeto real pode ocorrer a necessidade de sua melhor estruturação, para acompanhamento e correção de rumos (o que só não aconteceu com duas empresas, uma que vende projetos, e outra que vende pacotes prontos de software – os dois extremos da amostra). A pesquisa demonstrou que conforme essa necessidade foi sentida, e quanto mais recursos foram postos na estruturação, melhores resultados foram alcançados, ou seja a empresa se voltou mais intensamente ao mercado externo e aumentou o seu grau de internacionalização. A pesquisa aponta também que quatro empresas expatriaram funcionários quando o projeto começou a ganhar consistência. Justamente as duas empresas com menor número de funcionários ainda não o fizeram, embora uma delas declare sentir essa necessidade, e até mesmo considere a possibilidade de transferir o comando de suas operações para os EUA.

#### **4.2.5 Estabilidade do Ambiente**

As empresas com produtos com maior parcela de *commodity* declararam maior sensibilidade às variações do mercado internacional do que as empresas com maior parcela de prestação de serviços na oferta de suas soluções. O fato de fornecer serviços de valor adicionado parece perenizar a relação da empresa fornecedora com seus clientes trazendo uma certa imunização às crises proporcionadas pelo ambiente.

As empresas independem de créditos e favorecimentos do governo brasileiro e se mostraram pouco sensíveis a ocorrências políticas e econômicas ocorridas no Brasil durante o período de análise.

#### **4.2.6 Rede de Contatos (*Networking*)**

A grande dificuldade encontrada pelas empresas é conseguir um primeiro ponto de apoio, uma ponte para viabilização de seus projetos internacionais. Em todos os casos percebeu-se que essa ponte foi viabilizada pelo *networking* das empresas, tenha sido ele viabilizado por um cliente, por um parceiro comercial, ou mesmo por relações de amizade.

#### **4.2.7 Barreiras**

Todas as empresas tiveram que enfrentar algum tipo de barreira protecionista para entrar em novo território. Essas barreiras foram minimizadas com a intervenção de clientes ou de parceiros locais que ao representar as empresas no novo território ajudaram a quebrar resistências.

Por outro lado a pesquisa apontou uma importante barreira de entrada no Brasil para empresas internacionais nos ambientes bancário e de comércio, devido à complexidade e diversidade do Brasil. Empresas que se aventuram a adaptar seus projetos para o Brasil podem enfrentar uma dificuldade inesperada pela nossa diversidade de políticas estaduais de impostos em nossos 27 estados da federação. Um software simples em sua arquitetura geralmente não consegue ser adaptado para um ambiente complexo e sem padrão como o brasileiro.

A pesquisa também apontou uma possível barreira de saída, como o caso verificado na Venezuela onde embora o escritório tenha perdido o seu caráter estratégico, é mantido pela empresa entre outros motivos, pelas restrições legais a seu fechamento em função da proteção ao emprego praticada pelo atual governo local.

#### **4.2.8 Mecanismos de Previsão**

Porto de Almeida (1992, p. 134) ao expor os resultados de sua pesquisa sobre o futuro do sistema bancário brasileiro alerta que deparou-se com um exagero na quantificação das previsões realizadas pelas empresas que atuam no setor financeiro, em detrimento de avaliações de caráter qualitativo, ou que busquem um equilíbrio entre as duas formas de previsão. O autor alertou ainda que a carência de trabalhos acadêmicos sobre essa questão conduziu-o a optar pela realização de um estudo de campo exploratório.

Em nossa pesquisa não se confirmou esta tendência possivelmente pelo estágio de maturidade do setor da economia investigado, bastante mais novo e menos estruturado que o sistema bancário brasileiro. Afinal trata-se de empresas com tempo médio de existência de 12 anos, enquanto no sistema bancário pode-se encontrar instituições centenárias.

Para este tipo de empresa, algumas ainda com alto grau de dependência da figura de seu principal empreendedor, ressalta-se a construção de cenários de maneira intuitiva, no máximo com o uso de técnicas de *brainstorming*, onde as principais lideranças da empresa são chamadas a expor abertamente, em sessões específicas, sem bloqueios, sua visão sobre o futuro.

### **4.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO FORMULÁRIO FECHADO**

Nesta sessão a pesquisa focaliza-se na verificação das respostas ao questionário fechado. Embora todos sejam considerados projetos de sucesso essa parte da pesquisa procurou buscar nuances dos fatores ambientais que podem ter agido ostensivamente sobre o projeto de exportação. As empresas são aqui chamadas de A, B, C, D, E e F, e suas respostas são apresentadas por questão nas tabelas a seguir.

#### **4.3.1 Estruturação e Divulgação de Informação**

A variável interveniente “estruturação e divulgação da informação” foi composta por quatro indicadores representativos dos macro-ambientes clima, solo, ambiente operacional e do ambiente interno. Observa-se que no caso do macro-ambiente solo o nível de resposta é “0”, demonstrando a pouca influência ou baixo nível de sensibilidade dos entrevistados para este macro-ambiente. Por outro lado, as informações que circulam de maneira mais estruturada são as relativas ao macro-ambiente clima, seguidas das relativas ao ambiente interno e as operacionais representadas pela questão do monitoramento da ação dos competidores. No entanto a amplitude das respostas e o conseqüente desvio-padrão são altos demonstrando não haver homogeneidade na amostra, o que inviabilizou um tratamento estatístico mais apurado.

**Quadro 27 - Estruturação da Circulação da Informação**

<b>Estruturação e Circulação da Informação</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas da situação política nacional e mundial, sobre mudanças político-legais, econômicas e tributárias, ou de regulamentação que podiam afetar o projeto, no seu decorrer?	2	1	4	4	4	0
Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas de mudanças demográficas que podiam afetar o projeto, no seu decorrer?	0	0	0	0	0	0
Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas de monitoração de ações dos competidores que podiam afetar o desempenho do projeto, no seu decorrer?	2	0	0	5	5	1
Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas sobre o ambiente interno que podiam afetar o projeto, no seu decorrer?	2	0	0	3	4	5

Fonte: respondentes

#### **4.3.2 Influência do Ambiente no Projeto**

A variável interveniente “estabilidade do ambiente” foi composta por quatro indicadores representativos dos macro-ambientes clima, solo, ambiente operacional e ambiente interno. Observa-se que no caso do macro-ambiente solo, o nível de resposta é novamente “0”, demonstrando a pouca influência ou baixo nível de sensibilidade dos entrevistados para este macro-ambiente. O indicador de maior destaque é o relativo ao ambiente interno seguido do indicador do ambiente operacional - representado pela ação dos competidores, e finalmente macro-ambiente clima. Novamente a amplitude e o desvio-padrão constatados são altos, não permitindo o aprofundamento da análise das respostas.

### Quadro 28 - Influência do Ambiente no Projeto

<b>Influência do Ambiente no projeto</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
O projeto sofreu influência de mudanças de regulamentação adotada pelo governo durante a sua execução? Isso gerou atrasos ou aumento de custos?	0	0	0	0	5	0
O projeto sofreu influência de modificação de tendências do tipo demográfico, como variação do ritmo de crescimento da população, variação da renda média per capita, variação de composição e de estrutura familiares, ou da variação de idade média da população?	0	0	0	0	0	0
O projeto sofreu influência de ação de seus concorrentes baseada em fatores competitivos que sua empresa ainda não dominava?	1	0	0	1	4	4
Durante o projeto foi utilizada alguma competência de algum funcionário até então não manifestada ou reconhecida pela empresa?	3	5	0	3	5	4

Fonte: respondentes

#### 4.3.3 Nível de Adaptação do Projeto

A variável dependente adaptação é composta de quatro indicadores representativos do macro-ambiente clima, um indicador representativo do ambiente operacional, e um indicador do representativo do ambiente interno. Não foi utilizada nenhuma variável do tipo solo, pois pelo que foi verificado os entrevistados não mostraram sensibilidade a esse macro-ambiente, talvez pelo seu tipo de negócio. Novamente o indicador relativo ao ambiente interno se destaca, seguido do indicador do ambiente operacional, os dois com alto grau de dispersão, demonstrando novamente não haver uniformidade na amostra.



### Quadro 29 - Nível de Adaptação do Projeto

<b>Nível de adaptação do projeto</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem da conjuntura política nacional?	0	0	0	0	1	0
O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas da conjuntura política mundial?	0	0	1	2	4	1
O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem econômica brasileira?	0	5	0	0	1	1
O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem econômica mundial?	0	0	1	2	4	2
O projeto foi adaptado em função de mudanças tecnológicas surgidas no seu decorrer?	3	3	1	0	5	3
O projeto foi adaptado em função de propostas feitas pelos funcionários das equipes?	3	5	0	3	5	4

Fonte: respondentes

#### 4.3.4 Detecção de Novas Oportunidades

Essa variável dependente é composta de um único indicador, o surgimento de novas possibilidades de negócios durante o decorrer do projeto. Apresentou o mais alto índice de respostas positivas, assegurando o grau de sucesso de todos os projetos consultados.

### Quadro 30 - Detecção de Novas Oportunidades

<b>Detecção de oportunidades</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
No decorrer do projeto surgiram possibilidades/ oportunidades de melhoria não originalmente identificadas?	3	2	4	5	4	5

Fonte: respondentes

## **5 - CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 CONCLUSÕES**

#### **5.1.1 Gerais**

Em relação aos dados obtidos através do questionário aberto pode-se verificar que as empresas da amostra exportam significativamente para México, Chile, Colômbia e Venezuela (que vem perdendo destaque em função de sua crise política), e vem abrindo mercado no Uruguai, além dos EUA. Nenhuma das seis empresas entrevistadas colocou como prioridade projetos de exportação para a vizinha Argentina, que vem atravessando reconhecida crise econômica. As que já estavam naquele país antes da crise continuam, com pouca ênfase, o que é mais uma demonstração que a variável geográfica, pertencente ao segmento solo, não é significativa para esse tipo de negócio, e que ao menos intuitivamente é feita uma análise do clima político, pois nenhuma das empresas vem se habilitando a explorar o país vizinho com mais intensidade, neste momento de sua instabilidade. As empresas que já estavam nos EUA antes do atentado de 11 de setembro de 2001 continuaram suas operações normalmente. As que ainda não tinham começado suas operações naquele país interromperam o projeto temporariamente no aguardo de oportunidade melhor. Empresas que pensavam em ir à Venezuela e Colômbia também postergaram seus planos para esses países.

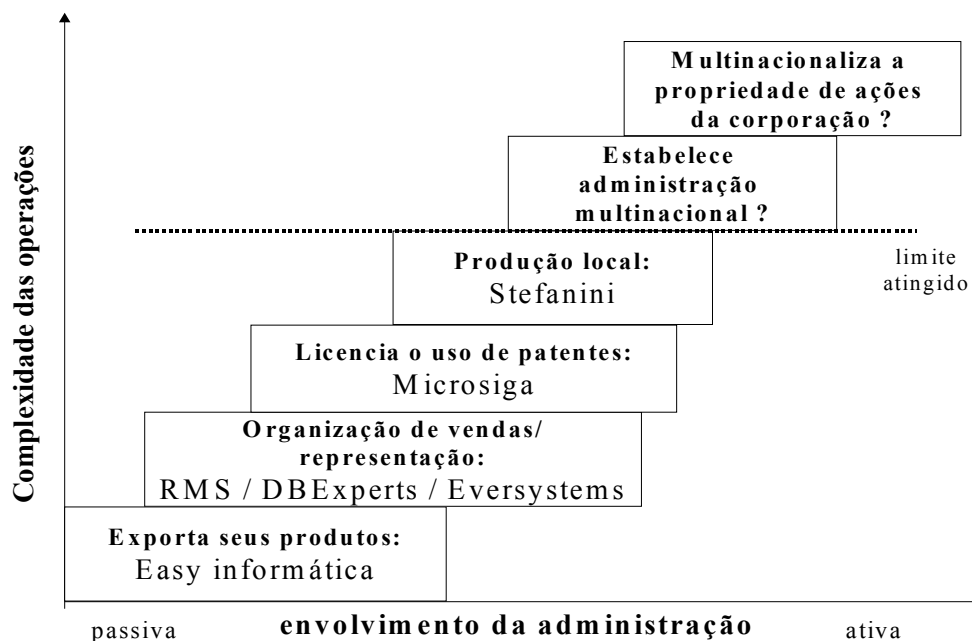
Todas as empresas pesquisadas declararam que as novas oportunidades oferecidas pelo ambiente, como parcerias, aditivos de contratos, novos clientes, superaram em muito eventuais aspectos negativos que tiveram que ser gerenciados, o que garante a declaração de sucesso de todos os casos analisados.

A pesquisa apontou também que:

- O estágio de internacionalização pode não depender do porte das empresas;
- O estágio de internacionalização pode não depender do tempo de existência das empresas;
- Todas as empresas apresentam uma forte dose de empreendedorismo, ressaltando-se as de pequeno porte que às duras penas vêm abrindo novos mercados;
- A empresa deve analisar atentamente antes de sua entrada em outros países as possíveis barreiras de saída, diante da dificuldade de quem está na Venezuela em sair dela nesse momento.

A partir das entrevistas pode-se inferir que as empresas encontram-se em diferentes estágios ou graus de internacionalização. A figura 10 a seguir ilustra essa situação.

**Figura 10 - Estágio de Internacionalização das Empresas da Amostra**

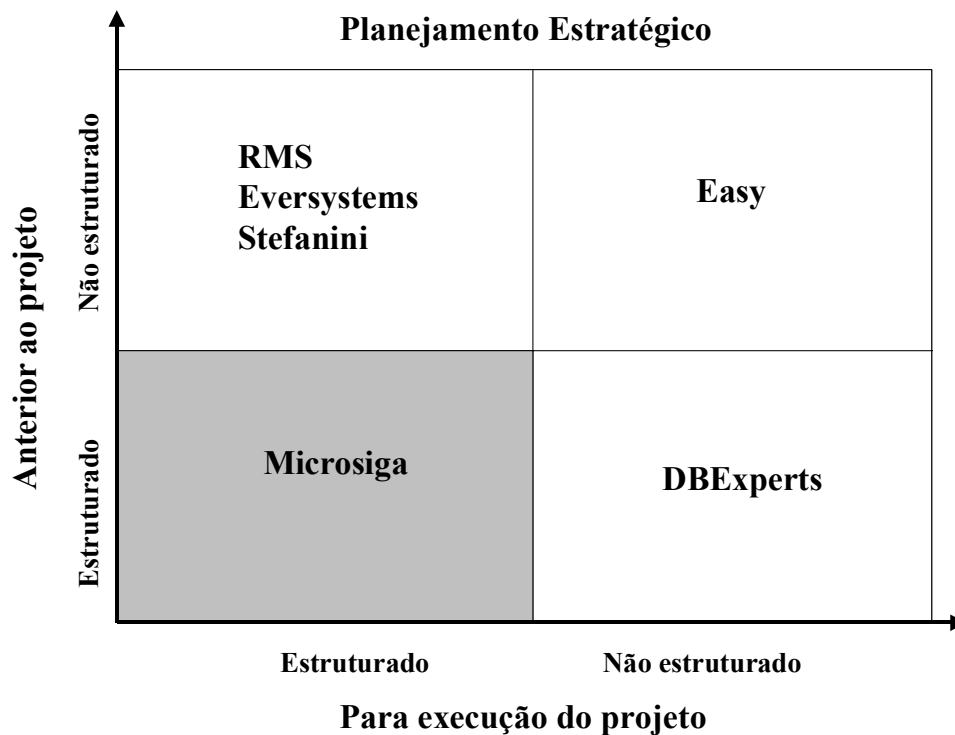


Fonte: autor, a partir das entrevistas, usando classificação de Jacoby

### 5.1.2 Nível de Estruturação do Planejamento

Quanto ao nível de estruturação do projeto no seu início e para sua consecução a figura 11 a seguir mostra que as empresas se posicionaram de maneira diversa, sem seguir um padrão. Apenas uma estava estruturada para o início do projeto e aprofundou sua estruturação do decorrer deste. Uma outra, fazendo o caminho inverso, estava estruturada no planejamento, e passou a agir de maneira contingencial na sua execução. Outra não se estruturou para a internacionalização e com bom produto é reativa às oportunidades oferecidas pelo ambiente. A partir da amostra, pode-se apontar uma moda, que parece ser não ter ações exatamente estruturadas em seu início, porém proceder à estruturação das operações internacionais na medida em que os projetos avançam.

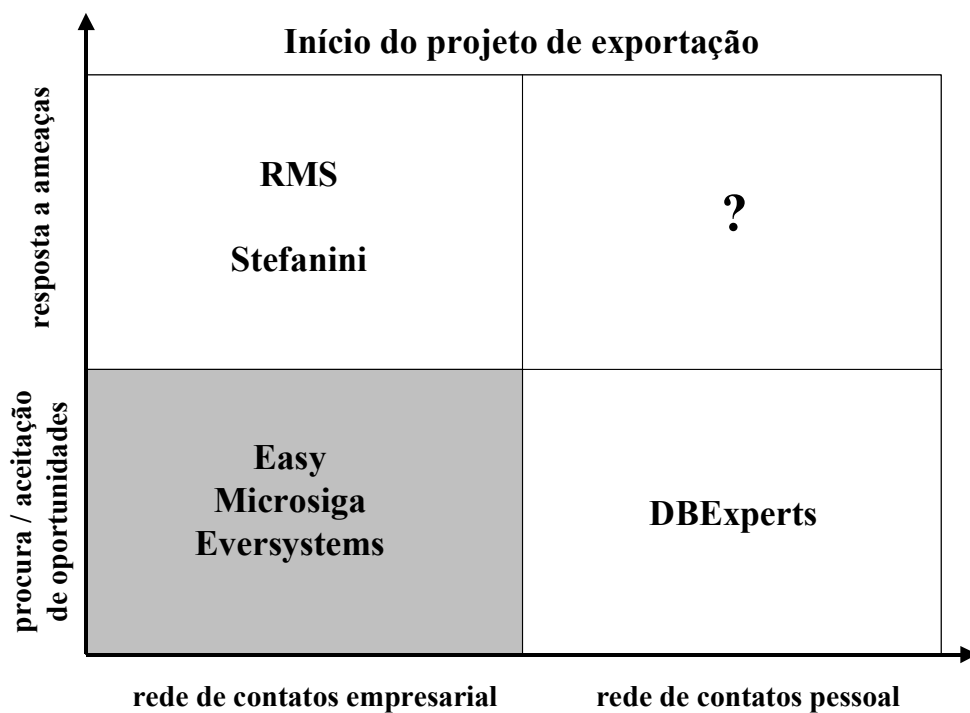
**Figura 11 - Nível de Estruturação do Planejamento e do Projeto**



Fonte: autor, a partir dos dados obtidos nas entrevistas

A figura 12 a seguir mostra como o ambiente e a rede de relacionamentos influenciaram o início dos projetos de exportação das empresas da amostra. Três empresas aceitaram oportunidades, e contaram com a ajuda da rede de contatos empresarial. Duas empresas responderam a ameaças, e também se apoiaram em sua rede de contatos empresarial. Uma empresa procurou oportunidades através da sua rede de relacionamentos pessoais dos empresários.

**Figura 12 - O Início do Projeto e a Rede de Contatos**



Fonte: autor, a partir dos dados obtidos nas entrevistas

### 5.1.3 Efeitos dos Segmentos Ambientais

Conforme visto na exposição dos resultados no capítulo anterior não se pode avançar estatisticamente sobre se uma melhor estruturação da análise ambiental e um ambiente menos

estável (ou instável) contribuem para atrair novas oportunidades e se conduzem a mais adaptações no projeto. No entanto a alta dispersão das respostas pode determinar questões anteriores, embora as empresas sejam afiliadas à mesma entidade, o ITS – Instituto de Tecnologia de Software, e com programas de exportação em curso, existem diferenças significativas nas abordagens destas empresas, o que pode sugerir ao ITS, que na sua evolução, busque um tratamento diferenciado para cada padrão de empresa, talvez a partir dos tipos e estratégias de produto.

Além disso pode-se inferir que:

- O baixo nível de preocupação com as questões do macro-ambiente clima, que trata de questões relativas ao poder, pode estar refletindo uma certa descrença com a possibilidade de apoios governamentais ao setor, que pode estar sendo compensada, nessas empresas, pelo seu alto empreendedorismo;
- A ausência de preocupação com o macro-ambiente solo pode demonstrar uma imaturidade das empresas deste setor, fruto de sua pouca idade, em relação aos seus planejamentos estratégicos, que tratam de horizontes limitados, de no máximo três anos. As empresas podem não ter demonstrado ainda sensibilidade a esse macro-ambiente pois seus reflexos são sentidos no longo prazo. Apenas uma das empresas da amostra declarou que pensa em aumentar para dez anos o seu horizonte de planejamento, o que exigiria incluir o tratamento do macro-ambiente solo;
- Algumas empresas declararam que no Brasil não existe ainda uma política de apoio à componentização do software, obrigando que as empresas despendam esforços comuns, que poderiam ser racionalizados, com uma segmentação entre empresas de componentes, e empresas integradoras de software;

- Às vezes as empresas se mostraram mais preocupadas com seus aspectos internos (pontos fracos). Algumas declararam que gostariam que houvesse um programa de auxílio à certificação CMM;

Diante dessas constatações recomendar-se-ia à empresa que viesse hoje a iniciar seu planejamento estratégico visando projetos de exportação de software objetivando um tratamento equilibrado das questões pertinentes, que:

- Faça uma real avaliação de seu ambiente interno, incluindo uma reflexão sobre a sua cultura e a sua capacidade de lidar com ambientes multi-culturais. Caso encontre deficiências nesse campo, deve estar ciente que este é incontrolável, e que só as medidas de longo alcance possibilitarão uma mudança. No entanto haverá a possibilidade de realização de alianças estratégicas que podem minimizar essa deficiência;
- Analise o macro-ambiente clima e esteja ciente da importância estratégica de seu setor para os interesses nacionais. Que além da participação associativa necessária, leve adiante reivindicações do setor e busque interlocutores que defendam seus interesses, particularmente no tocante à concessão de créditos e redução de trâmites fiscais;
- Tenha, assim que possível, um planejamento de longo prazo, abrangendo a análise do macro-ambiente solo, como questões referentes à demografia;
- Planeje sistemas de informação com conceitos de inteligência competitiva, que auxiliem na monitoração das mudanças tecnológicas, da concorrência, e dos clientes.

## 5.2 PERFIL DA EMPRESA EXPORTADORA E SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE

A partir dos dados levantados na pesquisa, pode-se determinar o seguinte perfil da empresa exportadora, bem como avaliar sua relação com o ambiente organizacional em que vive:

- Altamente empreendedora;
- Possui extensa rede de relacionamentos ou contatos (*networking*);
- Apresenta alto grau de associativismo;
- Tem soluções baseadas em produtos de software e serviços correlatos;
- Tem claro que aumentar a parcela de serviços estabiliza seu projeto de penetração em novos mercados;
- Apresenta vivência multicultural, muitas vezes adquirida na experiência ao atendimento a clientes multinacionais;
- Tem segurança de estar oferecendo um produto de alto valor agregado a seus clientes;
- Segue uma possibilidade trazida pelo seu *networking*, seja uma empresa parceira, relações de amizade, ou um cliente internacional;
- Rejeita a fórmulas protecionistas;
- Apresenta alta disposição para competição
- Não procura ostensivamente créditos e favores governamentais.

Pode-se observar nos resultados da pesquisa que as empresas foram levadas às exportações por razões diversas, sem haver, na maioria dos casos, um planejamento nesse sentido. No entanto hoje todos se declaram satisfeitos com os resultados obtidos. Buscando referência no estudo de Stefanuto, 2003, onde este apresenta que das 45 empresas de sua amostra, em estudo elaborado para o MIT, apenas 13 (cerca de 29%) tem um projeto de



exportação em curso, podemos inferir que embora este percentual seja muito acima da média geral de empresas brasileiras, também está muito abaixo do potencial, em vista da boa qualidade do software brasileiro. Esses números são baixos diante do alto valor agregado dos pacotes de software, dos projetos de implementação de software e dos serviços correlatos que se pode ofertar com a competência brasileira que já está estabelecida nessa área, e diante das necessidades que o Brasil tem hoje de continuar o seu caminho de desenvolvimento.

Desse fato pode-se inferir que outras empresas brasileiras poderão trilhar o caminho da exportação, sendo recomendado que aprendam com a experiência daquelas que já passaram por este caminho. Nesse sentido recomenda-se às empresas que buscam oportunidades de exportação:

1. Estudar as oportunidades existentes fazendo uma análise ambiental criteriosa antes de procurar a esmo o mercado;
2. Desenvolver um Plano Estratégico para ter claro as ações a serem empreendidas;
3. Procurar alianças estratégicas que dêem o suporte necessário às exportações;
4. Participar de associações que suportam, pela troca de experiências o processo de exportações.

O estudo acabou por concentrar-se nos fatores que fizeram esse conjunto de seis empresas diferenciar-se da voz corrente e ter buscado o mercado internacional. Acreditamos que o ambiente que envolve as empresas que exportam ou não, é, com pequenas diferenças, o mesmo. Inferimos portanto que o diferencial pode estar na capacidade da leitura correta das oportunidades que podem se manifestar, na cultura empreendedora de seus dirigentes, e no seu *networking*.

Foi levantado que as empresas não esperam por favores governamentais, e tem um alto nível de independência, consequência de seu perfil empreendedor, no entanto, em função do assunto ser, na opinião do autor, estratégico para aumento dos itens de valor agregado na balança comercial brasileira, pode-se recomendar uma melhor atenção do governo a esse setor, com maior disponibilidade de crédito. E pelo lado das empresas, espera-se maior proatividade, com a uma influência mais decisiva nas decisões nacionais com suas reivindicações melhor trabalhadas por suas entidades representativas.

### **5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

Conforme preconizado por Yin, 1994, num estudo de caso tem-se a obrigação de entender bem os casos analisados. A generalização é difícil mesmo para um estudo múltiplo como esse. No entanto acreditamos que ficaram pontos de alerta e de reflexão para aproveitamento por empresas que no futuro se interessem em ter projetos estratégicos de exportação.

### **5.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS**

Tendo sido esta uma pesquisa exploratória, como poderia se esperar, surgem inúmeras questões que no devido tempo podem ser respondidas por outros pesquisadores. Sugere-se para o futuro os seguintes temas:

- Pesquisa similar, para o mesmo segmento porém concentrada no pontos fortes e pontos fracos da empresas;
- Pesquisa similar, porém mais focalizada por segmento de software, visto que a dispersão de respostas foi grande, demonstrando uma variedade de formas de atuação nesse setor;

- Pesquisa para o mesmo segmento porém incluindo na amostra casos de insucesso – empresas que desistiram da exportação, para efeito de comparação;
- Pesquisa similar em termos de metodologia, porém voltada a outros segmentos exportadores;
- Pesquisa para o mesmo segmento porém utilizando técnicas quantitativas com formulário estruturado à partir das informações levantadas nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1980.
- ALMEIDA, Martinho I.R. *Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planejamento que tenha lógica, e que não seja apenas um agrupamento de informações?* Anais do 21<sup>o</sup> ENANPAD, 1997.
- ALMEIDA, Martinho I. R. *Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de Planilhas Excel*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H. Igor, *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor, *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARBACHE, Jorge (coordenador). *Análise do Setor de Software Brasileiro*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2002.
- BERKOWITZ, Eric et al. *Marketing*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- BONTEMPO, Mary Tsutsui, *Análise Comparativa dos Métodos de Construção de Cenários Estratégicos no Planejamento Empresarial*. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000.
- CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul, *Administração Estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégia*, São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino, *Metodologia Científica*, São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1973.
- CHAPMAN, Chris & WARD, Stephen, *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. Inglaterra: John Wiley and Sons, 1997.
- CHURCHMAN, C. West, *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Editora Vozes Ltda, 1972.
- COLLINS, James C. *Empresas Feitas para Vencer*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

- DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK Laurence, *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H., *Ecologia da Informação*. São Paulo: Futura, 2000.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca & PEREIRA, Maria Isabel, *Gestão Empresarial: de Taylor aos Nossos Dias – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FISCHMANN, Adalberto A., *Implementação de Estratégias – Identificação e Análise de Problemas*. São Paulo. Tese de Livre Docência - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.
- FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho I. R., *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- GAJ, Luis, *Administração Estratégica*. São Paulo: Editora Ática, 1993.
- GAJ, Luis, *O Estrategista*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HAMEL, Gary. *Liderando a Revolução*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD C.K., *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall, 1998.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas*. Petrópolis: Editora Vozes, 1973.
- LORANGE, Peter, *Implementation of Strategic Planning*. New Jersey: Prentice Hall, 1982.
- LOVELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren. *Serviços Marketing Gestão*. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

- MARTINS, Gilberto A. & LINTZ, Alexandre, *Guia: Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso*. São Paulo: guia editado pelos autores, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio C. A., *Administração de Projetos*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry & QUINN, James B. (org.), *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, *Revitalizando a Empresa*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- PORTO DE ALMEIDA, Sérgio R., *Estudos do Futuro do Ambiente Empresarial – Cenários para o Sistema Financeiro Brasileiro no ano 2000*. Tese de doutoramento. São Paulo: FEA-USP, 1992.
- PORTO DE ALMEIDA, Sérgio R., MORIOKA, Bianca, T. A., BRETERNITZ, Vivaldo J., *O Empreendedor e o Oportunista*, Lima, Peru: Anais do XVI Congresso da SLADE, 2003.
- PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- PORTER, Michael E., *Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.
- PORTER, Michael E., *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.
- SELLTIZ, Claire, *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: E.P.U., 1974.
- SLYWOTZKI, Adrian J., *Migração do Valor – Como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- STEFANUTO, Giancarlo, (coord.) *A indústria de Software no Brasil – 2002 – Fortalecendo a Economia do Conhecimento*. Campinas, SP: Sociedade Softex, 2003.
- STEPHEN, Isaac, *Handbook of Social Research*, 1969.
- STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward, *Administração*, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- TAVARES, Mauro Calixta, *Planejamento Estratégico, a Opção entre Sucesso e Fracasso Empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu e GORDON, Cindy, *Portais Corporativos – A Revolução na Gestão do Conhecimento*, São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, & MACHADO, Antonio de Matos Vieira, (org.) *Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- YIN, Robert K., *Case Study Research – Design and Methods – Applied Social Research Methods Series – Volume 5*. 2ª edição. California: Sage Publications, 1994.
- ZACCARELLI, Sérgio. *Ecologia de empresas*. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

**ANEXO 1 - DADOS DA EMPRESA, DOS RESPONDENTES E DOS PROJETOS**

Razão social da empresa:

Endereço:

Ano de criação/fundação da Empresa:

Número de empregados:

Principal produto:

Nome do respondente:

Idade:

Função/Cargo:

Tempo de empresa:

Faturamento da empresa:

Há quanto tempo a empresa exporta:

Quando se iniciou o projeto de exportação base da entrevista:

País de destino do projeto:



## **ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO ABERTO – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Sua empresa iniciou o processo de exportação de software a partir de um planejamento estratégico estruturado? Você poderia apresentar um projeto, derivado desse planejamento (ou não), de seu início a seu término, que tenha obtido sucesso, para que possa ser analisado?
2. Quais as principais fontes de consulta em termos ambientais, interna e externa, que foram utilizadas para suportar o planejamento estratégico e para sustentar o andamento desse projeto?
3. Quais os níveis funcionais da sua empresa envolvidos nos processos de planejamento estratégico e no gerenciamento desse projeto?
4. Sua empresa analisou a situação da política e da economia nacional de maneira estruturada no planejamento estratégico, e para formular o projeto? E no seu decorrer? Em caso positivo isso ocorreu consultando quais fontes?
5. Sua empresa analisou a situação da política e da economia mundial de maneira estruturada no planejamento estratégico, e para formular o projeto? E no seu decorrer? Em caso positivo isso ocorreu consultando quais fontes?
6. Sua empresa, na elaboração e na implantação do projeto analisou dados de tendência do crescimento da população, da renda média per cápita, da composição e da estrutura familiares, e da idade média da população? (no Brasil ou no país a que se destina a exportação) Em caso positivo isso ocorreu consultando quais fontes?
7. Qual a principal fonte de informação sobre atualização tecnológica em sua empresa? Sua empresa assina serviços de pesquisa de tendências tecnológicas como Gartner Group ou Yankee Group, Pyramid, ou outros?
8. Sua empresa faz algum tipo de monitoração do ambiente interno? Em caso positivo qual a ferramenta utilizada?

9. Na sua opinião os produtos/serviços que sua empresa oferece alteram significativamente os sistemas de valores em que estão inseridos seus clientes? Na sua opinião sua empresa oferece um alto valor agregado à cadeia de valor de seus clientes?
10. Durante os projetos que sua empresa executa ela faz uso de serviços de terceiros? Em caso positivo qual é a agregação de valor esperadas nessas contratações?
11. Sua empresa participa de alguma comunidade ou portal de indústria? (Além do ITS...)
12. Sua empresa tem um sistema de informações gerenciais ou de inteligência competitiva estruturado? Quais dados são imputados ao sistema? Com que frequência? Por quem? Qual a abrangência interna do sistema?
13. Sua empresa faz uso de técnicas de previsão, projeção de cenários, prospecção, na fase de concepção de projetos?
14. Tem havido influência de órgãos ou agências governamentais no decorrer dos projetos? Sua empresa possui alguma salvaguarda oferecida por esses órgãos? Usufrui alguma vantagem territorial, patrocinada por órgão público ou equivalente?
15. Sua empresa participa de algum movimento visando levantar barreiras protetoras individuais, ou coletivas, para o setor em que atua, através de ação de órgãos de classe, visando garantir o sucesso de seus projetos?
16. Sua empresa teve a sensação de ter reagido tarde a alguma mudança externa, no decorrer do projeto, a ponto de tê-lo colocado em risco? Como isso foi percebido/detectado? Que medidas foram tomadas para reparar a situação?

### ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO FECHADO APLICADO POR EMPRESA

pouco

muito

	Pergunta	0	1	2	3	4	5
1	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem da conjuntura política nacional?						
2	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas da conjuntura política mundial?						
3	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem econômica brasileira?						
4	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem econômica mundial?						
5	O projeto foi adaptado em função de mudanças tecnológicas surgidas no seu decorrer?						
6	O projeto foi adaptado em função de propostas feitas pelos funcionários das equipes?						
7	O projeto sofreu influência de mudanças de regulamentação adotada pelo governo durante a sua execução? Isso gerou atrasos ou aumento de custos?						
8	O projeto sofreu influência de modificação de tendências do tipo demográfico, como variação do ritmo de crescimento da população, variação da renda média per capita, variação de composição e de estrutura familiares, ou da variação de idade média da população?						
9	O projeto sofreu influência de ação de seus concorrentes baseada em fatores competitivos que sua empresa ainda não dominava?						
10	Durante o projeto foi utilizada alguma competência de algum funcionário até então não manifestada ou reconhecida pela empresa?						
11	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas da situação política nacional e mundial, sobre mudanças político-legais, econômicas e tributárias, ou de regulamentação que podiam afetar o projeto, no seu decorrer?						
12	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas de mudanças demográficas que podiam afetar o projeto, no decorrer deste?						
13	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas sobre o ambiente interno que podiam afetar o projeto, no seu decorrer?						
14	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas de monitoração de ações dos competidores que podiam afetar o desempenho do projeto, no decorrer deste?						
15	No decorrer do projeto surgiram possibilidades/opportunidades de melhoria não originalmente identificadas?						

**ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO FECHADO – QUANTIDADE DE RESPONDENTES POR ITEM**

		pouco			muito		
	<b>Pergunta - empresa</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem da conjuntura política nacional?	5	1				
2	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas da conjuntura política mundial?	2	2	1		1	
3	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem econômica brasileira?	3	2				1
4	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem econômica mundial?	2	1	2		1	
5	O projeto foi adaptado em função de mudanças tecnológicas surgidas no seu decorrer?	1	1		3		1
6	O projeto foi adaptado em função de propostas feitas pelos funcionários das equipes?	1			2	1	2
7	O projeto sofreu influência de mudanças de regulamentação adotada pelo governo durante a sua execução? Isso gerou atrasos ou aumento de custos?	5					1
8	O projeto sofreu influência de modificação de tendências do tipo demográfico, como variação do ritmo de crescimento da população, variação da renda média per capita, variação de composição e de estrutura familiares, ou da variação de idade média da população?	6					
9	O projeto sofreu influência de ação de seus concorrentes baseada em fatores competitivos que sua empresa ainda não dominava?	2	2			2	
10	Durante o projeto foi utilizada alguma competência de algum funcionário até então não manifestada ou reconhecida pela empresa?	1			2	1	2
11	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas da situação política nacional e mundial, sobre mudanças político-legais, econômicas e tributárias, ou de regulamentação que podiam afetar o projeto, no seu decorrer?	1	1	1		3	
12	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas de mudanças demográficas que podiam afetar o projeto, no seu decorrer?	6					
13	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas sobre o ambiente interno que podiam afetar o projeto, no seu decorrer?	2		1	1	1	1
14	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas de monitoração de ações dos competidores que podiam afetar o desempenho do projeto, no seu decorrer?	2	1	1			2
15	No decorrer do projeto surgiram possibilidades/opportunidades de melhoria não originalmente identificadas?			1	1	2	2

## ANEXO 5 - QUESTIONÁRIO FECHADO

resposta numérica por empresa

	<b>Pergunta</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
1	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem da conjuntura política nacional?	0	0	0	0	1	0
2	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas da conjuntura política mundial?	0	0	1	2	4	1
3	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem econômica brasileira?	0	5	0	0	1	1
4	O projeto foi adaptado em função de fatos ou da percepção de problemas de ordem econômica mundial?	0	0	1	2	4	2
5	O projeto foi adaptado em função de mudanças tecnológicas surgidas no seu decorrer?	3	3	1	0	5	0
6	O projeto foi adaptado em função de propostas feitas pelos funcionários das equipes?	3	5	0	3	5	4
7	O projeto sofreu influência de mudanças de regulamentação adotada pelo governo durante a sua execução? Isso gerou atrasos ou aumento de custos?	0	0	0	0	5	0
8	O projeto sofreu influência de modificação de tendências do tipo demográfico, como variação do ritmo de crescimento da população, variação da renda média per capita, variação de composição e de estrutura familiares, ou da variação de idade média da população?	0	0	0	0	0	0
9	O projeto sofreu influência de ação de seus concorrentes baseada em fatores competitivos que sua empresa ainda não dominava?	1	0	0	1	4	4
10	Durante o projeto foi utilizada alguma competência de algum funcionário até então não manifestada ou reconhecida pela empresa?	3	5	0	3	5	4
11	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas da situação política nacional e mundial, sobre mudanças político-legais, econômicas e tributárias, ou de regulamentação que podiam afetar o projeto, no seu decorrer?	2	1	4	4	4	0
12	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas de mudanças demográficas que podiam afetar o projeto, no seu decorrer?	0	0	0	0	0	0
13	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas sobre o ambiente interno que podiam afetar o projeto, no seu decorrer?	2	0	0	3	4	5
14	Os funcionários-chave do projeto receberam informações estruturadas de monitoração de ações dos competidores que podiam afetar o desempenho do projeto, no seu decorrer?	2	0	0	5	5	1
15	No decorrer do projeto surgiram possibilidades/opportunidades de melhoria não originalmente identificadas?	3	2	4	5	4	5

**ANEXO 6 - LISTA DE SIGLAS**

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software

ASSESPRO - Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet

AMCHAM – Câmara de Comércio Americana

CMM - Capability Maturity Model

CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa

ERP – Enterprise Resources Planning – sistema de planejamento e automação do controle de produção

EUA – Estados Unidos da América

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MIT – Massachusetts Institute of Technology

ITS – Instituto de Tecnologia de Software

SEI – Software Engineering Institute

SFA – Sales Force Automation – sistema que inclui computador de mão para automação de atividades de vendas

SOFTEX – Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro

**ANEXO 7 - CÓPIA DA CARTA INICIAL ENVIADA AO ITS**

São Paulo, 12 de março de 2003

Ao Instituto de Tecnologia de Software

Av. Prof. Almeida Prado, 532, prédio 65, 2<sup>o</sup> andar, Cidade Universitária, SP.

At. Sr. Descartes de Souza Teixeira

Diretor Executivo

c.c. Sr. Laércio Nunes de Souza

Coordenador de Negócios e Parcerias

Prezados Senhores:

O aluno do programa de pós-graduação em administração Sr. Walter Furlan, sob minha orientação, encontra-se fazendo pesquisa em sua dissertação de mestrado sobre a análise do ambiente organizacional – ameaças e oportunidades – para subsídio ao processo de planejamento estratégico em empresas de tecnologia da informação, particularmente as desenvolvedoras ou integradoras de software que tenham projetos estratégicos para exportação de software e serviços.

Dessa forma solicitamos apoio para a obtenção de dados, bem como a possibilidade de abertura de canal de comunicação direto com as empresas afiliadas ao ITS, na condição de empresas exportadoras, principalmente as constantes de vosso catálogo: Aronis Engenharia de Sistemas, Botstrap Informática Ltda., Disoft Sistemas S/C Ltda., Easy Informática Ltda, Eself Informática Ltda., Innovaction Technologies Brasil, Microsiga Software, Multimídia Café Tecnologia e Serviços Ltda., PowerCam Software Ltda., Sbit S/C Ltda., SDC Eng. Sist. Eletr. Imp. Exp. Ltda., Choose Technologies, Stefanini Quality Tools, Stern Serviços Ltda., Techne Engenharia e Sistemas e Technowork Tecnologia Com. e Representação Ltda.

No aguardo de um retorno,

Atenciosamente

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de USP

## **ANEXO 8 - MODELO DE CARTA ENVIADA ÀS EMPRESAS**

São Paulo, 14 de abril de 2003

### **Prezados Senhores:**

O aluno do programa de pós-graduação em administração da FEA/USP, Sr. Walter Furlan, sob minha orientação, encontra-se fazendo uma pesquisa em sua dissertação de mestrado sobre a análise do ambiente organizacional – identificação das ameaças e oportunidades – para subsídio ao processo de planejamento estratégico em empresas de tecnologia da informação, particularmente as desenvolvedoras ou integradoras de software que tenham projetos estratégicos para exportação de software e serviços. Ressaltamos que a pesquisa conta com o apoio do Instituto de Tecnologia de Software – ITS, da qual sua empresa faz parte, que indicou as empresas de maior destaque em termos de exportação de software no ano de 2002.

Diante do exposto solicitamos agendar uma reunião de levantamento de dados com o responsável pelo projeto de exportação, onde o Sr. Walter Furlan recolherá informações e aplicará um formulário com questões abertas e fechadas sobre mecanismos de monitoramento do ambiente organizacional em uso em sua empresa, e como as variações do ambiente organizacional influenciaram o andamento do projeto de exportação.

No aguardo de um retorno,

Atenciosamente

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP