

Consultoria de Sistemas de Informação e a Crise:
Como Sobreviver? – O Caso Inner Join Consulting

Marta de Azevedo Soares

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático,
ISCTE-IUL Business School, Departamento de Gestão

Abril 2012

Consultoria de Sistemas de Informação e a Crise: Como Sobreviver? O Caso Inner Join Consulting

Marta de Azevedo Soares

**“Em chinês, a palavra crise é composta por dois
caracteres, um representa Perigo, o outro
representa Oportunidade.”**

John F. Kennedy

Agradecimentos

Ao meu orientador de tese, o Prof. Dr. José Crespo de Carvalho, pela sua disponibilidade e estímulo, sem os quais esta tese não teria sido possível.

À Anabela Matos, fundadora da Inner Join Consulting por ter apoiado este projeto e disponibilizado toda a informação da empresa, necessária para a realização desta tese.

Aos amigos do ISCTE, os quais participaram comigo nesta aventura.

Ao Jaime, pelo apoio incondicional e por ter acreditado sempre em mim, mesmo quando eu não acreditava.

À minha irmã, Catarina, que apesar da distância nunca, em qualquer altura da minha vida, me deixou desistir.

Aos meus Pais, pelos valores e princípios que sempre me ensinaram, sem eles nada disto seria possível, é a eles que dedico esta tese.

Resumo

Em qualquer setor ter uma estratégia bem definida é um fator chave para o sucesso de qualquer organização. Especificamente no setor dos sistemas de informação, tão volátil e altamente afetado pela conjuntura atual, torna-se ainda mais significativa a estruturação duma estratégia empresarial.

Assim sendo, este caso de estudo tem como objetivo a realização de uma estratégia de negócio para a Inner Join Consulting, uma consultoria de sistemas de informação, que iniciou a sua atividade em 2010, plena crise económica.

Este caso está dividido em três partes: o Caso de Estudo, a Nota Pedagógica e a Resolução do Caso. No Caso de Estudo faz-se uma introdução ao conceito de ERP, uma descrição do setor, a nível global e em Portugal, e da empresa. Na nota Pedagógica faz-se uma síntese do conceito de estratégia e de todos os aspetos relevantes para a formalização duma estratégia empresarial, através de referências bibliográficas já existentes. Finalmente, na Resolução do Caso é efetuada uma análise externo do mercado e uma análise interna da empresa, proporcionando todas as ferramentas necessárias para a formulação da estratégia e caminho a seguir.

O objetivo final desta tese é proporcionar um maior entendimento no âmbito da estratégia empresarial, permitindo ao público-alvo analisar, através de ferramentas de gestão específicas, todas as variáveis, sejam elas internas ou externas à empresa, e delinear uma estratégia de negócio apropriada para a empresa.

Palavras-Chave: Estratégia, Crise, Enterprise Resource Planning, Novas Empresas

Classificação no Sistema de Classificação JL:

- ✓ M13 – Novas empresas;
- ✓ M15 – Gestão de Tecnologias de Informação.

Abstract

In any industry, having a well-defined strategy is the key to the success of any organization. Specifically in the information technology industry, so volatile and highly affected by the current economic situation, it becomes even more significant to structure a business strategy.

Thus, this case study aims to carry out a business strategy for Inner Join Consulting, an information system consulting, which started its activity in 2010, at full economic crisis.

This case is divided into three parts: the Case Study, the Pedagogical Note and the Case Settling. In the Case Study there is an introduction to the ERP concept, a description of the industry, globally and in Portugal, and of the company. In the Pedagogical Note there is an overview on the strategy concept and all aspects relevant to the formalization of a business strategy through existing references. Finally, in the Case Settling is carried out an analysis of the external market and an internal analysis of the company, providing all the tools needed to formulate the strategy and way forward

The ultimate goal of this thesis is to provide a greater understanding within the business strategy, allowing the audience to analyze, through specific management tools, all the variables, whether they are internal or external to the company, and outline an appropriate business strategy for the company.

Keywords: Strategy, Crisis, Enterprise Resource Planning, New Firms

Classifications of JEL Classification System:

- ✓ M13 – New firms;
- ✓ M15 – IT Management.

Sumário Executivo

Este caso de estudo incide sobre uma empresa de Consultoria de Sistemas de Informação, a Inner Join Consulting (IJC), parceira da Oracle, um dos maiores fornecedores de sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) do mundo. A Inner Join Consulting iniciou atividade em Janeiro de 2010 e conta com sete funcionários. O objetivo da empresa é a comercialização, implementação, manutenção e suporte dos produtos da Oracle, sendo o JD Edwards EnterpriseOne o único a ser comercializado pela mesma. No final de 2011, devido à crise vivida em Portugal, a empresa encontra-se com grandes dificuldades em investir e em encontrar clientes que apostem em tecnologias, para além de muitos outros inconvenientes que advêm do tamanho da empresa e do tipo de negócio.

Inserindo-se no âmbito da estratégia empresarial, o objetivo do caso é analisar, através de ferramentas de gestão específicas, todas as variáveis, sejam elas internas ou externas à empresa, de forma a que o público-alvo do caso seja capaz de, dada a atual conjuntura, delinear a estratégia de negócio mais apropriada para a IJC.

Com a resolução deste caso o público-alvo será capaz de determinar a evolução e principais características do mercado ERP, utilizar ferramentas de gestão para a análise de mercado, fornecedores, clientes, concorrentes, entre outros, fazer uma análise interna da empresa, compreender como é que a atual conjuntura económica pode influenciar a estratégia da empresa, utilizar a informação proveniente da análise das ferramentas para determinar uma estratégia, e, finalmente, delinear uma forma de controlo da estratégia definida.

Índice

1.	O Caso	1
1.1.	O Setor – Enterprise Resource Planning (ERP).....	3
1.1.1.	Definição e Implementação de ERPs	3
1.1.2.	Fornecedores de ERP	6
1.1.3.	Parceiros	8
1.1.4.	O Mercado de ERP	9
1.1.4.1.	Em Portugal	12
1.1.5.	JD Edwards EnterpriseOne.....	13
1.1.6.	Novos sistemas ERP	17
1.1.7.	Tendências e Mudanças.....	20
1.2.	A Empresa – Inner Join Consulting.....	22
1.2.1.	Serviços	23
1.2.2.	Recursos Humanos	25
1.2.3.	Dados Financeiros	26
1.2.4.	Carteira de Clientes	26
2.	Nota Pedagógica.....	28
2.1.	Público-alvo do caso	28
2.2.	Objetivos Pedagógicos.....	28
2.3.	Revisão da Literatura	29
2.3.1.	Análise Estratégica	29
2.3.2.	Casos de estudo – Metodologia	39
2.3.3.	Ferramentas	39
2.4.	Quadro conceptual	43
3.	Resolução do Caso	44
3.1.	Questão 1: Defina todos os pressupostos que achar adequados para responder às questões 2, 3, 4 e 5.....	44
3.2.	Questão 2: Faça uma análise Externa, Interna e Externa/ Interna para a Inner Join Consulting tendo em conta os pressupostos definidos na questão anterior.....	45
3.2.1.	Análise Externa.....	45
3.2.1.1.	Análise Externa Global	45
3.2.1.2.	Análise Externa da Indústria.....	46
3.2.1.3.	Análise Externa Global e da Indústria	48

3.2.2.	Análise Interna.....	49
3.2.3.	Análise Interna/ Externa	53
3.2.4.	Conclusões da Análise.....	55
3.3.	Questão 3: Formule uma estratégia para a Inner Join Consulting definindo uma visão, missão, metas e objetivos, valores e FCS.....	57
3.4.	Questão 4: Determine um caminho a seguir para a Inner Join Consulting tendo em conta a formulação estratégica que definiu na questão anterior	59
3.5.	Questão 5: Construa 4 cartões BSC de acordo com os objetivos definidos na Questão 3.	60
3.6.	Ilações a retirar do Caso.....	62
4.	Bibliografia.....	63
Anexo		66

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Fases do ciclo de vida de um sistema ERP	5
Tabela 2 – Características dos principais Fornecedores de ERP	6
Tabela 3 – Grupos de fornecedores de ERP definidos de acordo com a sua quota de mercado	7
Tabela 4 – Exemplos de sistemas ERP produzidos pelos principais fornecedores de ERP indicados na Tabela 2.....	8
Tabela 5 – Parceiros dos fornecedores do Grupo I em Portugal	9
Tabela 6 – Indústrias onde o sistema JD Edwards EnterpriseOne pode ser utilizado...	14
Tabela 7 – Demonstração do Valor de Negócio do JD Edwards EnterpriseOne	15
Tabela 8 – Fatores determinantes na escolha do JD Edwards EnterpriseOne em detrimento do sistema equivalente da SAP estabelecidos pelos responsáveis da tomada de decisão e utilizadores	16
Tabela 9 – Características do sistema SaaS, CRM e Business Intelligence	17
Tabela 10 – Serviços oferecidos pela IJC associados a um projeto de implementação de um ERP.....	24
Tabela 11 – Matriz de Competências	25
Tabela 12 – Principais Indicadores Financeiros da IJC 2010/ 2011.....	26
Tabela 13 – Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Externa, autores e respetiva descrição.....	31
Tabela 14 – Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Interna, autores e respetiva descrição.....	32
Tabela 15 – Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Externa/ Interna, autores e respetiva descrição	33
Tabela 16 – Definição da Estratégia Blue Ocean vs Red Ocean.....	35
Tabela 17 – Definição da Estratégia de Custo, Diferenciação e Focalização	36
Tabela 18 – Definição da Estratégia Prescritiva/ Deliberada vs. Estratégia Descritiva/ Emergente	37
Tabela 19 – Definição da Estratégia Direcionais	38
Tabela 20 – Ferramentas de Análise de Controlo, autor e respetiva descrição	38
Tabela 21 – Sugestão de Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Externa e respetiva descrição.....	40

Tabela 22 – Sugestão de Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Interna e respetiva descrição.....	41
Tabela 23 – Sugestão de Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Interna/ Externa e respetiva descrição	42
Tabela 24 – Sugestão de Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise de Controlo de Estratégia e respetiva descrição	43

Índice de Figuras

Figura 1 – Quota de mercado, em nº de implementações dos fornecedores de ERP em 2010	10
Figura 2 – Magic Quadrant de ERP para grandes e médias empresas	11

Lista de Abreviaturas

BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
IJC	Inner Join Consulting
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
SaaS	<i>Software-as-a-Service</i>
TCO	<i>Total Cost of Ownership</i>
TI	Tecnologias de Informação

1. O Caso

Anabela Matos, uma das fundadoras da Inner Join Consulting, uma consultora de sistemas de informação especializada na implementação do ERP JD Edwards da Oracle, estava a tomar o pequeno-almoço no café S. Paio em Oeiras e a ouvir as notícias das novas medidas de austeridade para 2011/ 2012. Distraída a ouvir um pouco mais do mesmo, não se apercebe que perdeu uma chamada telefónica do seu contacto na Oracle, Ricardo Faria, que, para sua sorte, tinha deixado uma mensagem de voz, ao que Anabela se apressou para a ouvir. “Olá, Anabela. Estou a ligar para informar de mais uma oportunidade para um projeto de implementação no Brasil. O cliente pede uma certa urgência na resposta. Mal arranjar tempo, devolva-me a chamada. Obrigada e tenha um bom dia.”.

Já no escritório, enquanto se preparava para a reunião com o seu colega e cofundador da Inner Join Consulting, Paulo Pestana, para discutir as decisões tomadas na reunião do dia anterior na Udifar, o maior cliente da empresa, deu consigo a pensar se conseguia arranjar alguma forma de tornar o projeto no Brasil possível. “As coisas cá em Portugal vão de mal a pior”, pensava, “E se conseguíssemos estabelecer uma equipa no Brasil que está a crescer tanto a nível económico? Mas não podemos deixar os nossos clientes aqui em Portugal sem apoio, nem arriscarmo-nos a que a iORGA, o nosso maior concorrente, arranjar mais contas portuguesas só porque temos falta de pessoal capacitado para cobrir possíveis projetos novos. É uma oportunidade única.”

“Anabela? Anabela? Terra chama Anabela!”, Completamente perdida nos seus pensamentos, Anabela nem se apercebeu da chegada de Paulo Pestana. “Está tudo bem? Pareces preocupada.”, Disse o colega. Anabela pô-lo a par das novidades relacionadas com o telefonema que recebeu de manhã, ao que Paulo respondeu aquilo que já estava à espera: “Sabes bem que não temos pessoal suficiente para projetos fora de Portugal. O melhor é nem pensar nisso por agora e concentrarmo-nos na reunião de ontem. Vamos ter muito trabalho na Udifar com a continuidade dos projetos em 2012.”, “Sim, eu sei, mas não podemos ficar só por estes projetos. Temos de continuar à procura de coisas novas.”, Respondeu Anabela. “Sim, mas agora não te preocupes com isso. Vamos lá ao que interessa.”, Disse Paulo numa tentativa de por fim à conversa e de começarem a trabalhar.

Quando chegou a casa cansada do intenso dia de trabalho e, apesar de Paulo lhe ter consciencializado para a impossibilidade do projeto no Brasil, Anabela não conseguia deixar de pensar no assunto. Várias questões lhe surgiam: Será que vamos conseguir ultrapassar a crise atual? Conseguimos dedicar-nos a outros projetos sem ser em Portugal? Como é que vamos conseguir sustentar o quadro de pessoal numa altura em que as empresas estão todas a fazer cortes? Será que devemos expandir o negócio para outras áreas? Vamos conseguir ganhar quota de mercado numa altura em que as empresas não estão a investir em tecnologia?

1.1. O Setor – Enterprise Resource Planning (ERP)

De modo a contrariar as mudanças radicais que se verificam no mercado e a ganharem vantagens competitivas, na década de 80, muitas empresas passaram a adotar pacotes de aplicações ERP em troca dos habituais sistemas desenvolvidos *in house*, podendo responder em tempo real a essas mesmas mudanças devido à informação produzida nesses sistemas. Daqui surge a necessidade de equipas especializadas na implementação de ERPs, de forma a estudar as melhores opções de parametrização e customização para os diferentes tipos de negócio.

Hoje em dia, estamos perante um setor de ERP maduro, que está sobrelotado de fornecedores. No entanto, é possível distinguir dois: SAP e Oracle, os quais desenvolvem agora, para além do ERP tradicional de cliente/ servidor, novos sistemas ERP denominados na indústria de “nuvem”, que utilizam a internet como canal para as suas aplicações. Exemplos de novos sistemas passam por: *Software-as-a-Service* (SaaS), *Customer Relationship Management* (CRM) e *Business Intelligence* (BI).

A “nuvem” torna o suporte destes novos sistemas mais barato em relação ao suporte dos ERPs tradicionais de forma a ir ao encontro das novas necessidades de mercado impingidas pela crise económica que o mundo atravessa, como por exemplo a redução de custos e a necessidade de fazer chegar a informação da forma mais rápida e eficaz.

Estes fornecedores têm parcerias com empresas de consultoria em vários países, como é o caso da IJC, cujo objetivo é a comercialização, implementação, suporte e manutenção dos seus sistemas.

1.1.1. Definição e Implementação de ERPs

Davenport (1998) acredita que, ao providenciar acesso em tempo real a toda a informação operacional e financeira, o sistema ERP possibilita às empresas criarem um fluxo entre as suas estruturas de gestão, tornando as organizações mais flexíveis, com menos níveis hierárquicos, mais democráticas e standardizadas. Este sistema visa essencialmente eliminar o problema de fragmentação da informação em grandes organizações.

De uma maneira sucinta, os sistemas ERPs:

- ✓ Incluem pacotes comerciais de software;
- ✓ Incorporam modelos padrão de processos de negócio;
- ✓ Integram as diversas áreas da empresa;
- ✓ Utilizam uma base de dados corporativa;
- ✓ Possuem uma grande abrangência funcional;
- ✓ Requerem procedimentos de ajuste:
 - Adaptação;
 - Parametrização;
 - Customização;
 - Localização;
 - Atualização.

A implementação de um sistema ERP pode ser definida como a instalação de um pacote comercial de software que integra toda a informação e processos de uma organização num único sistema. Estes softwares trabalham com produção, recursos humanos, entradas, contas a receber e contas a pagar, contabilidade geral, compras, armazéns, transporte, entre outros, de uma organização. É um processo que acarreta muitos custos diretos com software e consultoria, mas também custos oriundos de mudanças organizacionais necessárias para retirar o máximo proveito do sistema, daí a dificuldade das empresas em calcularem o retorno proveniente deste tipo de investimento.

Dado o grau de complexidade e áreas abrangidas por estes sistemas, a sua implementação tem de ser levada a cabo com muito rigor e disciplina, caso contrário as empresas não terão apenas os custos diretos identificados anteriormente, mas também custos indiretos como os que advêm de um projeto falhado. O trabalho das consultoras começa aqui: projetar a melhor opção para a implementação do ERP, tendo sempre em consideração o tipo de atividade empresarial.

A tabela 1, apresentada de seguida, descreve passo a passo as fases da implementação de sistemas ERP, a partir das quais as empresas, em conjunto com as consultoras, se guiam para providenciar um projeto bem-sucedido.

Tabela 1: Fases do ciclo de vida de um sistema ERP

Fases do ciclo de vida de um Sistema ERP	
Fase	Descrição
1.Pré-triar os pacotes escolhidos	Na fase 1 uma equipa de especialistas fazem testes de forma a determinar se o pacote está apto. Depois, verificam o nível de coordenação que o software consegue atingir ao trabalhar com os vários departamentos da empresa, de forma a ter certeza de que aumentam a sua produtividade devido à implementação do ERP.
2.Preparar o empreendimento	Na fase 2 uma equipa de trabalhadores reporta à autoridade máxima na hierarquia organizacional as condições e regulamentações decididas.
3.Planear o Projeto	Na fase 3 o processo de implementação é estabelecido, os detalhes da implementação são trabalhados, os horários e prazos são definidos, e são distribuídas funções e responsabilidades pelos empregados.
4.Analisar falhas	Na fase 4 a empresa identifica falhas que necessitam de ser trabalhadas para que as práticas empresariais fiquem em sintonia com o sistema ERP. Dado que envolve reestruturação das práticas empresariais, esta fase acarreta muitos custos.
5.Projetar o sistema	Na fase 5 são realizados planeamentos microscópico, que ajudam a decidir quais as áreas que necessitam de reestruturação.
6.Restruturar	Na fase 6, o capital humano é tido em conta nesta fase, pois a implementação de um ERP envolve, evidentemente, uma mudança no número de trabalhadores e das suas responsabilidades.
7.Formar a equipa	Na fase 7 os trabalhadores têm formação para serem capazes de utilizar o sistema diária e regularmente.
8. Realizar Testes	Na fase 8 tenta-se ultrapassar o sistema de forma a encontrar fraquezas no mesmo e corrigi-las antes de entrar em produção. Nesta altura, a empresa testa cenários reais.
9.Pós-implementação	Na fase 9 o processo de implementação está completo e há um acompanhamento regular e um fluxo de instrução apropriado ao longo da vida do ERP. Em suma, nesta fase as consultoras surgem apenas numa ótica de suporte e manutenção.

Fonte: Adaptado de <http://www.implement-erp.com/erp-implementation-guide.html>, 2007 (Consulta: 10.Out.2011)

De acordo com a Michael Burns num artigo para a Chartered Account Magazine (2009), para ter sucesso na implementação é necessário definir de forma precisa os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e os *Key Performance Indicators* (KPIs), que devem

estar alinhados com os objetivos empresariais. Por um lado, alinhando os FCSs com a implementação, o novo sistema tem potencial para melhorar significativamente os processos de negócio e contribuir para o sucesso organizacional. Por outro lado, os KPIs irão demonstrar se estamos a ser bem-sucedidos na implementação e servirão como um fator motivacional durante todo o processo.

1.1.2. Fornecedores de ERP

Os principais fornecedores de sistemas ERPs são a Epicor, a Infor, a Microsoft Dynamics, o Primavera BSS, e, os gigantes, Oracle e SAP. A Tabela 2, apresentada abaixo, descreve de maneira sucinta as características destes fornecedores, evidenciando o número de clientes, internacionalização, vantagens competitivas, preço, entre outros.

Tabela 2: Características dos principais Fornecedores de ERP

Epicor	Infor	Microsoft Dynamics
- Cerca de 20.000 clientes; - Presente em 140 países; - Grande historial de produtos com boa reputação; - Em crescimento; - Soluções industriais muito fortes; - Preço baixo a moderado.	- Cerca de 70.000 clientes; - 3º maior fornecedor de ERP a nível mundial; - Vários sistemas ERP diferentes; - Distribuição e gestão da cadeia de valor forte; - Preço baixo a moderado.	- Cerca de 83.000 clientes; - Fortes soluções para o mercado das PMEs e médias/ grandes empresas; - Canal de parceiros muito forte; - Muitos produtos ERP; - Preço baixo a moderado.
Primavera BSS	Oracle	SAP
- Cerca de 40.000 clientes; - Presente em 7 países, sendo líder em muitos destes países; - 19 anos de experiência; - Volume de negócios baixou 2% em 2011; - Preço moderado	- Cerca de 380.000 clientes; - Denomina-se líder da quota de mercado de CRM; - Nº 2 no mercado de ERPs; - 30 anos a provar a sua credibilidade; - Funcionalidades de software intensas; - Preço alto.	- Cerca de 183.000 clientes; - Denomina-se líder da quota de mercado de CRM; - Presente em 50 países - Líder Nº1 no mercado de ERPs; - Distribuição/SCM muito impressionante; - Preço alto.

Fonte: Adaptado de <http://www.erpsoftware360.com/erp-software.htm> (Consulta: 01.Out.2011)

Como se pode verificar, a SAP e a Oracle (apesar dos preços altos) são claros líderes no mercado, tanto em termos de nº de clientes como em tecnologias. Existe um elevado número de fornecedores de ERP, por isso, e para facilitar o seu estudo, foram divididos em Grupos de acordo com a sua quota de mercado. Assim sendo, na Tabela 3 estão discriminados cada um deles, onde o Grupo I representa o grupo com maior quota de mercado, o Grupo II representa uma quota de mercado intermédia, e, por fim, o Grupo III com a quota de mercado mais baixa.

Tabela 3: Grupos de fornecedores de ERP definidos de acordo com a sua quota de mercado.

Grupo I	Grupo II	Grupo III
Oracle SAP Microsoft Dynamics	Epicor Sage Infor Primavera BSS IFS QAD Lawson	ABAS Activant Solutions Inc. Baan Bower and Grves Compier Exact NetSuite Visibility Blue Cherry Intuitive

Fonte: Adaptado de *ERP Market Share and Vendor Evaluation 2011*, Panorama Consulting, 2011 (Consulta: 10.Out.2011)

Cada um destes fornecedores desenvolveu vários produtos de ERP, CRM e BI. A Tabela 4, apresentada de seguida, evidencia alguns destes produtos comercializados pelos principais fornecedores de ERP.

Tabela 4: Exemplos de sistemas ERP produzidos pelos principais fornecedores de ERP indicados na Tabela 2.

Fornecedores	ERP tradicional	CRM	BI
Epicor	Epicor 9	Epicor UK Clientele	iScala Business Intelligence (BI)
Infor	Infor ERP Syteline	Inforce (salesforce.com)	Infor10 Business Intelligence
Microsoft Dynamics	Navision	Microsoft Dynamics CRM	Microsoft Dynamics AX
Primavera BSS	Primavera	CRM Primavera	Primavera BI
Oracle	JD Edwards EnterpriseOne	CRM on Demand	Oracle Business Intelligence Enterprise Edition
SAP	SAP Business All-in-One	SAP CRM on Demand	SAP BusinessObjects BI OnDemand

Fonte: Autor

1.1.3. Parceiros

Os fornecedores de ERP descritos no capítulo anterior têm representantes em todo o mundo, cujo objetivo é a venda, implementação e suporte dos seus produtos. Em Portugal, estes representantes aparecem como parceiros independentes fazendo a ponte entre o fornecedor e o cliente.

A Tabela 5 descreve os parceiros certificados comparáveis com a IJC, i.e. empresas que têm características semelhantes à IJC, nomeadamente: empresas especializadas na comercialização, implementação e suporte aos produtos ERP.

Tabela 5: Parceiros dos Fornecedores do Grupo I em Portugal¹

Fornecedores do Grupo I	Parceiros em Portugal	Descrição
Microsoft Dynamics	ArquiConsult, Lda	- Escritórios em Portugal e Espanha; - 67 colaboradores; - Produtos: Navision, CRM Microsoft Dynamics e Microsoft Dynamics AX.
Primavera BSS	Maxsource – Consultores de Gestão	- Escritório em Lisboa; - 20 colaboradores; - Produtos: Primavera, SaaS Primavera.
Oracle	iORGA Portugal	- Escritórios em França, Espanha, Suíça, Bélgica, Holanda, Portugal e Canadá; - 11 colaboradores; - Produtos: JD Edwards EnterpriseOne; Oracle Business Analytics; CRM on Demand.
	Inner Join Consulting	- Escritório em Lisboa; - 7 colaboradores; - Produtos: JD Edwards EnterpriseOne
SAP	Ábaco Consultores	- Escritórios em Lisboa, Porto, Coimbra e S. Paulo (Brasil); - 80 colaboradores; - Produtos: SAP Business All-in-One e SAP Business One.
	Roff	- Escritórios em Lisboa, Porto, Covilhã, Luanda, Paris e Estocolmo; - 450 colaboradores; - Produtos: SAP Business All-in-One, SAP Business One, SAP BusinessObjects.

Fonte: Autor

1.1.4. O Mercado de ERP

Em 2009, a nível global, notou-se uma descida de 6% nos rendimentos das empresas. Houve também uma valorização de 20 mil milhões de dólares em rendimentos com software – licenças, e rendimentos com manutenção e suporte -, onde 27% são provenientes de grandes empresas, cuja descida de rendimentos não foi tão acentuada comparando com o mercado em geral (1% - grandes empresas, vs. 6% - mercado em

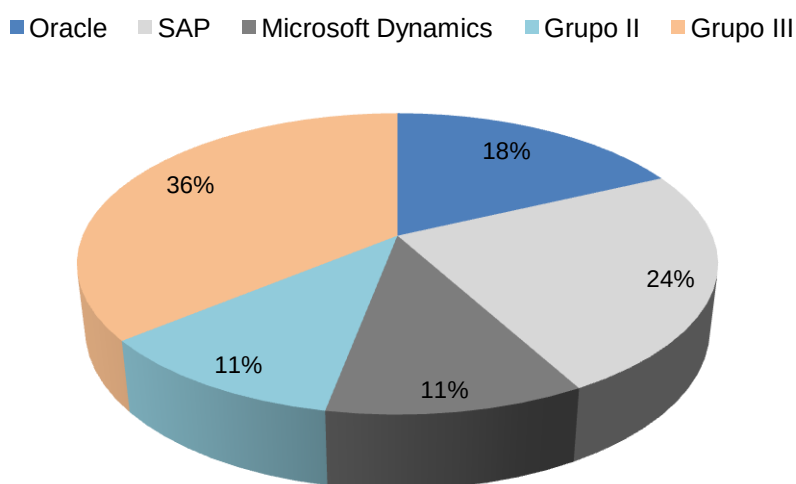
¹ A informação presente nesta tabela foi retirada dos websites oficiais de cada um dos parceiros

geral). Apesar das grandes empresas serem a grande aposta no momento, pelo seu crescimento face ao mercado em geral, o facto é que as mesmas podem utilizar esta situação de competitividade para negociar preços com os fornecedores de ERPs (Gartner, 2010).

Em 2010, o mercado das grandes empresas estabilizou, o que levou a um abrandamento na compra de software ERP. É esperada uma melhoria na venda de sistemas ERP, no entanto, até que a situação macroeconómica melhore, as previsões mantêm-se baixas até 2014 (Gartner, 2010).

Na Figura 1 verifica-se que em 2010, em número de implementações, a SAP detinha 36% da quota de mercado de ERPs, a Oracle contava com 18% e a Microsoft Dynamics com 11%, ou seja, os fornecedores do Grupo I detinham em conjunto mais de metade da quota de mercado. Já o Grupo III contava com 36% da quota de mercado e, por fim, o Grupo II com 11%.

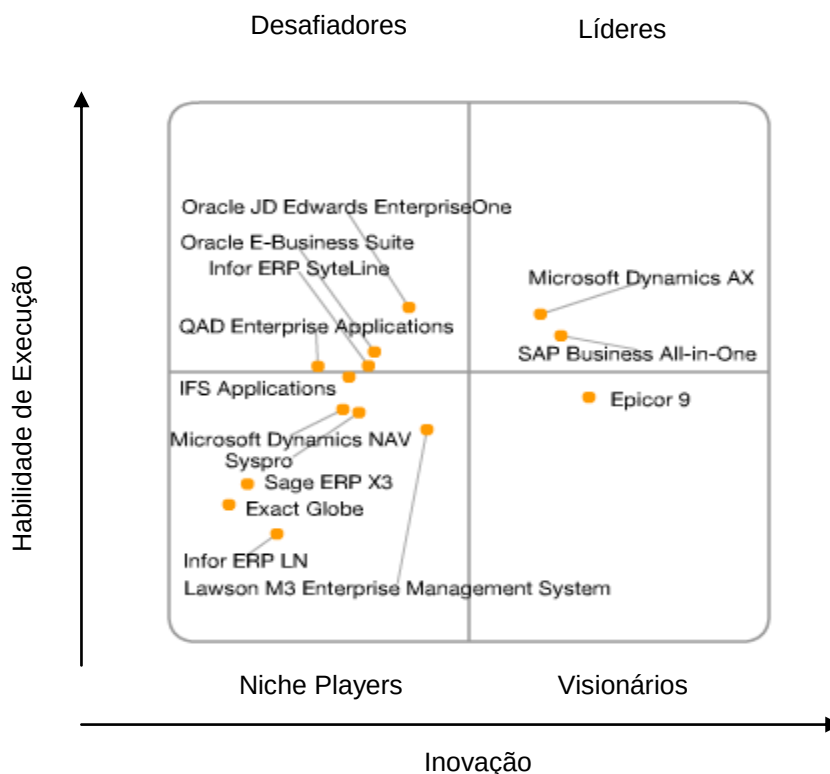
Figura 1: Quota de mercado, em nº de implementações, dos fornecedores de ERP em 2010



Fonte: Adaptado de *ERP Market Share and Vendor Evaluation 2011*, Panorama Consulting, 2011 (Consulta: 10.Out.2011)

Em termos de sistema, a Figura 2 ilustra o posicionamento dos sistemas ERP existentes no mercado relativamente à sua habilidade de execução e inovação. Como podemos observar, o SAP Business All-in-One e o Microsoft Dynamics AX são denominados líderes, isto porque apresentam uma elevada habilidade de execução e inovação. Já o JD Edwards EnterpriseOne e o Oracle E-Business Suite são designados neste quadrante como Desafiadores, apresentando uma elevada habilidade de execução e uma inovação média. A maior parte dos sistemas encontram-se no quadrante de *Niche Players* como por exemplo o Microsoft Dynamics NAV, assim considerados pois apresentam reduzida habilidade de execução e inovação. Como Visionários temos o Epicor 9 com inovação elevada, no entanto reduzida habilidade de execução.

Figura 2: Magic Quadrant de ERP para grandes e médias empresas



Fonte: *Magic Quadrant for ERP for Product-Centric Midmarket Companies*, Gartner, Dezembro 2010 (Consulta: 29.Set.2011)

Em 2011:

- ✓ A Oracle trouxe para o mercado a aplicação Fusion, enquanto investiu simultaneamente no seu portfólio de aplicações ERP – Isto deu aos clientes da Oracle a oportunidade de identificar quais as áreas do seu portfólio de aplicações empresariais que necessitam de atualizações;
- ✓ Os fornecedores de ERP desenvolveram funcionalidades verticais para aumentar a previsão de implementações – Estas novas funcionalidades permitiram à Oracle tornar os seus produtos mais livres de risco e mais acessíveis ao mercado das grandes empresas;
- ✓ O mercado está, neste momento, estagnado, no entanto, aqueles que investirem e a inovem mais rápido que o mercado em áreas como mobilidade, orientação nas aplicações e análises integradas baseadas em funções, vão verificar um certo crescimento;
- ✓ As PME's estavam necessitadas de soluções mais baratas.

Fonte: NUCLEUS RESEARCH – Technology Value Matrix 2H2011: Enterprise Application. Relatório de pesquisa da Nucleus Research, L79. Boston, Novembro 2011. (Consulta: 04.Dez.2011)

1.1.4.1. Em Portugal

“Num país em que 99,6% das empresas são PME's (IAPMEI, 2008), que competem com organizações globais, multiplicam-se em Portugal ações inovadoras e extremamente criativas de novas formas competitivas. Estes casos acabam por demonstrar a maturidade e também uma tendência de não utilizar as Tecnologias de Informação (TI) somente para a sua área administrativa, mas sim como um propulsor de negócio gerando mais-valias competitivas.”²

² Fonte: <http://www.semanainformatica.xl.pt/847/especial/700.shtml>, 17.Nov.2011

Os principais *players* dizem que o mercado dá mostras de vitalidade, com as PME's ainda a merecerem destaque.³

Em 2009, o nível de investimento das empresas em tecnologia desceu cerca de 2,2% devido à crise. No entanto algumas empresas continuaram a investir em tecnologias, nomeadamente CRM, para uma maior retenção e captação de clientes.⁴

Segundo a IDC Portugal (2011), o mercado de ERP vale, em Portugal, cerca de 50 milhões de euros (68 milhões de dólares), tendo crescido 7,4% até 2010. Especificamente o mercado SaaS estima-se que deverá ultrapassar 17,6 milhões de euros.⁵

1.1.5. JD Edwards EnterpriseOne

O Oracle JD Edwards EnterpriseOne é uma solução madura e ampla com um longo historial, disponível em várias plataformas. Adquirido pela Oracle em 2005, o sistema tem apresentado várias versões, cada uma focando-se numa determinada área.

O perfil do cliente JD Edwards EnterpriseOne é muito diversificado. De seguida apresentam-se algumas das suas características:

- ✓ Organizações independentes que contam com 100 a 999 colaboradores, Tipicamente, empresas com esta dimensão têm recursos tecnológicos limitados e procuram sistemas ERP com baixos custos de aquisição;
- ✓ Organizações que procuram sistemas que suportem a sua diferenciação. O sistema tem de ser flexível para o caso de acontecerem mudanças no mercado, pois estas organizações necessitam de reagir rapidamente a mudanças e oportunidades;

³ Fonte: RGENTO, C. – Enterprise Resource Planning. Semana Informática, 2007. [Consult. 18 Outubro 2011] Disponível em [www: http://www.semanainformatica.xl.pt/847/especial/700.shtml](http://www.semanainformatica.xl.pt/847/especial/700.shtml)

⁴ Fonte: FERREIRA, Cristina A. – Cliente no Centro da equação. Semana Informática. N°852. 28.Set.2007. [Consulta: 20.Nov.2011]

⁵ Fonte: http://www.dri.pt/pt/noticias/noticias/software_as_service_cresce_66_portugal.html, 02.Mar.2010 [Consulta: 13.Mar.2012]

- ✓ Organizações com vasta presença internacional, tanto por via de canais como por presença direta em vários países ou regiões. Por isso, necessitam de sistemas ERP disponíveis em mais de uma região;

Fonte: *Magic Quadrant for ERP for Product-Centric Midmarket Companies*, Gartner, Dezembro 2010 (Consulta: 29.Set.2011)

A Tabela 6 distingue os diversos segmentos de indústria onde o sistema é utilizado.

Tabela 6: Indústrias onde o sistema JD Edwards EnterpriseOne pode ser utilizado

Família de Indústria	Exemplos de indústrias
Distribuição e Fabrico	Fabrico Industrial, Dispositivos Médicos, Ciências da Vida, Farmacêutica, Distribuição em Massa, entre outros.
Produtos de consumo	Pacote de Bens de Consumo, Produtos de Consumo Duradouro, entre outros.
Projetos e Serviços	Construção e Engenharia, Serviços de Empreiteiro, Público (local, nacional, região, estado), entre outros.
Capital Intensivo	Recursos Naturais, Petróleo e Gás, Energias Renováveis, Químicos e Lubrificantes, Imobiliária Comercial e de Investimento, entre outros.

Fonte: Adaptado de JD Edwards EnterpriseOne Brochure, 2005 (Consult: 04.Set.2011)

Para demonstrar o valor de negócio do JD Edwards EnterpriseOne quatro fatores foram tidos em consideração: funcionalidade do sistema, capacidade do sistema a reportar informação, e a disponibilidade e capacidade dos fornecedores de ERP e dos respetivos parceiros da Oracle. A Tabela 7 explica a importância destes fatores na tomada de decisão dos clientes.

Tabela 7: Demonstração do Valor de Negócio do JD Edwards EnterpriseOne

Fator Chave	Descrição
Funcionalidade	Muitos clientes que escolheram o EnterpriseOne tiveram no passado experiências com outros ERPs, e, baseando-se nessas experiências, acreditam que necessitam de trocar para uma solução com funcionalidades mais intensas para suportar os seus processos de negócio. Outros clientes verificaram que certas ferramentas e capacidades de customização do JD Edwards foram fatores-chave na seleção do EnterpriseOne.
Capacidade a reportar informação	As capacidades dos relatórios e a habilidade de rapidamente construir e entregar relatórios de informação atual, mostraram-se atrativas para muitos clientes que adotaram o EnterpriseOne.
Disponibilidade do Staff	As organizações, principalmente aquelas que, no passado, confiaram em consultores externos para o suporte em pós-produção e manutenção das suas aplicações, consideram a disponibilidade do <i>staff</i> qualificado para suportar a implementação um fator decisivo no processo de seleção.
Capacidades dos Fornecedores de ERP e respectivos Parceiros	Os clientes também têm em conta as capacidades de investimento dos fornecedores de ERP e capacidades de suporte dos parceiros no processo de seleção. Esta avaliação baseia-se em experiências passadas com outros fornecedores e produtos, assim como na apresentação dos produtos por parte dos fornecedores e parceiros.

Fonte: Adaptado de JD Edwards EnterpriseOne Brochure, 2005 (Consult: 04.Set.2011)

Como foi apresentado acima, a SAP e a Oracle são os dois maiores fornecedores neste mercado, sendo que a SAP permanece líder. No entanto, muitos estudos estão a ser realizados à volta da diferença entre a SAP e a Oracle. A Nucleus Research realizou, a Junho de 2011, um estudo de estratégias na escolha de um sistema ERP por grandes empresas em crescimento, onde o sistema escolhido foi o JD Edwards EnterpriseOne. A Tabela 8, que se apresenta de seguida, mostra os fatores chave que levaram a esta decisão e alguns argumentos que os sustentam.

Tabela 8: Fatores determinantes na escolha do JD Edwards EnterpriseOne em detrimento do sistema equivalente da SAP estabelecidos pelos responsáveis da tomada de decisão e utilizadores.

Fator Chave	Argumentos
Custo	Referências de clientes: “Nós realmente pensamos no SAP, no entanto, ao custos de aquisição e implementação levaram-nos a escolher o JD Edwards.” “A implementação do SAP irá custar-vos muito mais que a do EnterpriseOne. Eu sei o quão caras as implementações podem ser se não a gerirmos corretamente, e tínhamos a certeza que a do JD Edwards seria muito mais barata.” “Nós perguntamos o custo por hora de formação, implementação e taxas de serviço de forma a determinar o custo dos vários sistemas. O programa de implementação da SAP mostrou-se muito mais caro, mesmo sem mostrar a proposta final, enquanto os consultores da Oracle deram-nos todos os detalhes necessários para a tomada de decisão.”
Flexibilidade	A partir da experiência que alguns utilizadores tiveram com o SAP, concluíram que o EnterpriseOne lhes traria a flexibilidade necessária para os processos de negócio sem customizações caras. A possibilidade de modificar o código de procura do produto e utilizar a sua própria equipa de desenvolvimento, em vez de consultores externos, também traz maior flexibilidade.
Funcionalidade e Complexidade	Muitos clientes de EnterpriseOne escolheram este ERP porque viram nele uma combinação com o seu negócio: funcionalidade que baste para ir de encontro às suas necessidades, mas não muita complexidade na implementação e suporte como o SAP.

Fonte: *Anatomy of a decision: SAP vs Oracle JD Edwards EnterpriseOne*, Nucleus Research, 2011. (Consult: 23.Out.2011)

Apesar de todas as características que fazem do JD Edwards EnterpriseOne um produto único, também apresenta algumas desvantagens como:

- ✓ Os relatórios e mapas contabilísticos que vêm com o sistema de raiz não se aplicam ao Sistema de Normalização Contabilística de Portugal. Por isso, todos estes mapas têm de ser desenvolvidos pelos parceiros;
- ✓ A exportação dos relatórios acima citados é feita em formato PDF. A partir de um estudo feito pela empresa aos seus clientes, muitos detetaram este assunto como a maior inconveniência do sistema, argumentando que, sendo esta uma atividade de rotina diária, se a exportação desses mapas fosse feita em formato Excel, facilitava e harmonizava muito mais o trabalho dos utilizadores dessa área.

1.1.6. Novos sistemas ERP

O sistema ERP cliente/ servidor são essenciais em qualquer empresa, no entanto, nos dias de hoje, os negócios acontecem entre empresas, e os ERPs tradicionais não conseguem gerir informação externa. Para além disso, devido ao estado de maturidade do setor de ERP, muitas aplicações deverão chegar à fase final do seu ciclo de vida nos próximos anos.

Por isso, os fornecedores de ERP estão a investir em investigação e desenvolvimento de forma a acompanhar esta nova fase.

De acordo com a Nucleus Research (2011), mudanças nas expectativas, novas taxas de manutenção e integração de analíticos estão a influenciar a evolução no mercado das aplicações empresariais.

A Tabela 9 descreve os novos sistemas que os fornecedores de ERP estão a oferecer, assim como a evolução do mercado onde esses sistemas se inserem.

Tabela 9: Características dos sistemas SaaS, CRM e Business Intelligence

	SaaS ⁶	CRM ⁷	Business Intelligence
Descrição	As aplicações ou serviços são implementados por uma base de dados centralizada ao longo de uma rede de trabalho – Internet, Intranet, LAN ou VPN – providenciando o acesso e utilização em troca de uma taxa de utilização. Os utilizadores alugam, subscrevem, as aplicações a um fornecedor central.	Inclui os softwares de aplicações implementadas para suportar vendas, serviço e apoio ao cliente, e atividades de marketing tanto para empresas <i>business-to-business</i> ou empresas <i>business-to-client</i> .	Conjunto de metodologias, processos, arquitecturas e tecnologias que transformam informação bruta em informação útil para a empresa, também conhecido como analíticos. Permite ao colaboradores de uma empresa tomar decisões de negócio com informação actual, obtendo assim uma vantagem competitiva. Características de reporte e analíticos estão na base para a selecção de tecnologia BI.
Vantagens	- O sistema ERP SaaS foi introduzido como uma alternativa mais barata dos sistemas ERP cliente/ servidor, tanto em termos de implementação como em termos de manutenção; - Apesar de não terem um software muito intenso, sistemas ERP líderes como Aplicor, Intacct e Netsuite evoluíram no sentido de conseguirem funcionalidades equivalentes às aplicações de ERPs mas com vantagens do modelo de entrega do sistema SaaS (preço de subscrição, menos recursos de	- O objetivo final dos projetos de CRM é, aumentar a produtividade dos utilizadores finais. - A abordagem cliente-360° é cada vez mais uma preocupação das empresas, que começam a perceber a necessidade de ter as vendas, o marketing e o serviço ao cliente a aceder à mesma informação do cliente. Com sistema CRM, isto torna-se uma realidade para as empresas; - O CRM aumenta a proximidade ao cliente, permitindo às empresas um melhor acompanhamento dos seus	- Custos com implementação de sistemas BI, como por exemplo software, hardware, consultoria e formação, estão dentro do orçamento das PME's. O mesmo acontece com os custos de suporte e manutenção, os quais são considerados mínimos. Os custos são baixos comparativamente aos benefícios, levando a um retorno de investimento elevado. - Sistemas Analíticos melhoram a tomada de decisão – Quando os colaboradores tomam decisões baseadas

⁶ Resultado de um questionário realizado pela Nucleus Research relativo à tecnologia SaaS – Anexo 1 e Anexo 2.

⁷ Resultado de um questionário realizado pela Nucleus Research relativo à tecnologia CRM – Anexo 3 e Anexo 4.

Market Overview	TI, etc);.	serviços e receberem feedback dos seus clientes de uma forma mais rápida e trabalhada.	em factos e informação proveniente de aplicações analíticas em vez de tomarem decisões baseadas em intuição, é mais provável que estas decisões aumentem rendimentos, melhorem a margem bruta e eliminem custos operacionais.
	- Previsões globais de rendimentos para 2011 chegam a 12,1 biliões de dólares, um aumento de 20,7% em relação a 2010; - Crescimento saudável até 2015 (previsões globais de rendimentos: 21,3 biliões de dólares);	- Por cada dólar que as empresas gastam com CRM, recebem 5,6 dólares de volta; - Fornecedor de CRM preferencial pelos consumidores: Microsoft Dynamics⁸; - CRM social torna-se uma realidade – a integração de tecnologias de redes sociais fornecem muitos benefícios, como por exemplo, fornecer feedback do serviço ao cliente em performance do produto diretamente aos responsáveis de produtos, para que possam integrar esse feedback nos seus projetos futuros.	- Muitas empresas que investiram em BI estão a conseguir retornos significativos em resultado de melhorias em visibilidade e produtividade do trabalhador. - Oracle reconhecida pela IDC como o primeiro fornecedor em analíticos e está posicionado como líder no Quadrante Mágico de Plataformas BI da Gartner.
Sistemas	- SAP On-Demand - Oracle On-Demand - Plex Online - NetSuite	- Microsoft Dynamics CRM - Oracle CRM On-Demand - SAP CRM On Demand - Salesforce.com	- IBM Cognos BI v10.1 - Microsoft Dynamics AX - Oracle Business Analytics - SAP Business Object BI On Demand

Fonte:Autor (Adaptado e Interpretado de todos os relatórios de estudo da Nucleus Research e da Gartner indicados nas Referências Bibliográficas, relacionados com SaaS, CRM e BI.

⁸ Anexo

1.1.7. Tendências e Mudanças

Vários foram os estudos realizados de forma a tentarem compreender o que é que se segue no mundo dos ERPs. Abaixo estão descritas algumas tendências e mudanças verificadas nesses estudos:

- ✓ Utilização de interfaces facilitam a adoção e colaboração de ERP – Os clientes começam a adotar o uso de interfaces, os quais oferecem conceitos focados na função, personalização e recursos de colaboração. A facilidade de utilização, a capacidade de pesquisa e características analíticas mais integradas, possibilita o uso de ERP por mais utilizadores, por exemplo, aqueles que utilizam o ERP ocasionalmente para retirar informação ou completar atividades que anteriormente eram feitas manualmente (Gartner, 2010 [Consulta:29.Set.2011]);
- ✓ Melhoria do serviço e dos canais de distribuição – Muitos clientes relataram, em 2011, falhas em ERP devido a más decisões tomadas durante a sua implementação (por exemplo: orçamentos em TI baixos e teorias de “faça você mesmo”) e à escassez de recursos qualificados e experientes para consultoria e implementação. Para além disso, projetos internacionais requerem o envolvimento de múltiplos parceiros independentes em diferentes países, os quais têm de ser coordenados e sincronizados. Para melhorar esta situação, ao invés de oferecerem apenas conhecimentos técnicos, as empresas apostam agora em recursos com experiência mais profunda da indústria, experiência em consultoria de gestão e na aquisição de certificados, de forma a obterem diferenciação, e também em melhorar os seus canais de distribuição (Gartner, 2010 [Consulta: 29.Set.2011]);
- ✓ Consolidações contínuas na indústria – A aquisição da Leason pela Infor foi só o início. Para além das características do próprio setor, a crise económica não está favorável a crescimentos que possam suportar esta sobrelotação, por isso, espera-se uma contínua onda de fusões e aquisições (Panorama Consulting, 2011 [Consulta: 29.Set.2011]);

- ✓ Aumento da competitividade dos fornecedores do Grupo II – A SAP, a Oracle e a Microsoft Dynamics não vão perder o seu lugar no grupo dos três grandes do mercado de ERP, no entanto, a tendência será de alguns dos grandes do Grupo II oferecerem certos desafios à sua quota de mercado (Panorama Consulting, 2011 [Consult: 22.Dez.2011]);
- ✓ Aproximação contínua de pequenas funcionalidades do SaaS aos ERPs tradicionais – Os fornecedores SaaS têm conseguido angariar pequenos clientes aos fornecedores de ERP cliente/ servidor nos últimos anos. Isto acontece porque as organizações com rendimentos inferiores a 250 milhões de dólares, que não requerem uma integração complicada, que podem utilizar funcionalidade de entrega sem customização, têm implementado com sucesso a solução SaaS na gestão financeira (Panorama Consulting, 2011 [Consulta: 22.Dez.2011]);
- ✓ Convergência de CRM e *media* social – O lado empresarial de CRM vão ser integrado com o lado social das redes sociais como o Twitter, Facebook e LinkedIn. Tecnologias empresariais e sociais vão finalmente convergir de tal forma que possibilitam às empresas gerir de melhor forma as funções internas de relações com clientes em conjunto com as funções externas e menos estruturadas dos *media* sociais (Panorama Consulting, 2011 [Consulta: 22.Dez.2011]);
- ✓ Desalinhamentos de sistemas ERP – Muitas empresa, devido à crise económica, não investiram nos seus softwares ERP enquanto o mercado e a procura mudavam, levando ao desalinhamento dos seus sistemas com as necessidades de negócio. Isto vai levar a que muitas destas empresas queiram alinhar novamente os seus softwares empresariais com as suas realidades operacionais, seja a investir em softwares novos ou a atualizando o seu software já existente (Panorama Consulting, 2011 [Consulta: 22.Dez.2011]);
- ✓ Melhoria na tomada de decisão devido ao aumento da quantidade de informação gerada – As empresas vão tomar melhores decisões ao utilizar sistemas analíticos para gerir as grandes quantidades de informação. Num futuro

próximo, os sistemas analíticos vão ser muito úteis na tomada de decisão ao conseguirem visualizar uma grande quantidade de informação proveniente de várias fontes e encontrar a conexão que consegue arranjar soluções e aumentar rendimentos (Nucleus Research, 2011 [Consulta: 22.Dez.2011]);

- ✓ Capital Humano vs. Tecnologia – Quando as empresas começarem a ter maior liquidez para investir, as duas grandes opções vão ser tecnologias e capital humano. No entanto, um estudo da Nucleus verificou que 50% das empresas americanas estão a planear aumentar a sua tecnologia em 2012 (Nucleus Research, 2011 [Consulta: 22.Dez.2011]);
- ✓ Década de softwares SMART – A próxima década vai ser marcada por uma tentativa de tornar os softwares mais intuitivos, integrados e *self teaching*, para tornar os utilizadores mais produtivos. Espera-se ver mais aplicações *intelligent*, que procuram e introduzem informação diretamente no *desktop* dos utilizadores, relativa ao que estão a trabalhar, e um aumento na usabilidade de sistemas analíticos (Nucleus Research, 2011 [Consulta: 22.Dez.2011]);
- ✓ Crescente preocupação relativamente à experiência oferecida ao consumidor – As empresas preocupam-se agora em manter os seus clientes mais lucrativos e captar novos, levando por isso a um contínuo investimento em CRM e relativas aplicações. Com o marketing viral possivelmente negativo, a interação com o cliente ficou dificultada. Por isso, esperam-se mais investimentos em analíticos, monitorização de atividade, enquanto as empresas procuram aperfeiçoar a combinação de *targeting*, captura e tratamento dos clientes (Nucleus Research, 2011 [Consulta: 22.Dez.2011]).

1.2. A Empresa – Inner Join Consulting

A Inner Join Consulting é uma empresa de consultoria de sistemas de informação, especializada na implementação, integração e desenvolvimento da linha de aplicações JD Edwards da Oracle, que iniciou a sua atividade em Janeiro de 2010.

A sua equipa é constituída por consultores com experiência em diferentes versões do sistema (JD Edwards World, Enterprise Onde), em diferentes setores de atividade e nos vários módulos (Financeiro, Distribuição, Produção, Projetos, Desenvolvimento e Administração), tendo tido a oportunidade de acompanhar as mais importantes implementações em Portugal nos últimos 10 anos. No final de 2011, a equipa contava com 7 colaboradores.

Trabalhando em parceria com a Oracle, sendo atualmente reconhecida como *Gold Partner*, a Inner Join pretende ter um papel decisivo no crescimento da linha JD Edwards em Portugal. O estatuto de *Gold Partner* permite à empresa comercializar todos os produtos da Oracle mediante uma taxa anual.

A Inner Join Consulting não dispõe de quaisquer sucursais em Portugal ou no estrangeiro.

Dada a sua dimensão, a empresa não tem um escritório próprio, ao invés, aluga um espaço num escritório partilhado.

Ao nível dos Recursos Humanos a empresa aposta no recrutamento de recém-licenciados, formando-os nos vários módulos do JD Edwards, atraindo-os pelo seu sistema remuneratório.

1.2.1. Serviços

A Inner Join Consulting oferece todos os serviços associados a um projeto de implementação de um ERP, sendo a sua especialidade a linha de produtos JD Edwards da Oracle (JD Edwards World, JD Edwards EnterpriseOne). A Tabela 10, que se apresenta de seguida indica e descreve alguns desses serviços.

Tabela 10: Serviços oferecidos pela Inner Join Consulting associados a um projeto de implementação de um ERP.

Serviços	Descrição
Levantamento e desenho de processos	Levantamento e definição de processos a contemplar no sistema, tendo por objetivo potenciar as funcionalidades do sistema e otimizar os processos do cliente.
Configuração do sistema	Parametrização funcional ou técnica dos sistemas da linha JD Edwards.
Formação funcional e técnica	Formação funcional nos processos standard do sistema, nos processos implementados no cliente no âmbito de projetos e formação técnica nas áreas de desenvolvimento e administração do sistema.
Desenvolvimento à medida	Desenvolvimento sobre o sistema base de modo a adaptá-lo às necessidades do cliente. Desenho funcional da solução, programação, testes funcionais, suporte a testes de utilizador, documentação e formação.
Integração com outros sistemas	Desenvolvimento e integração com outros sistemas de robótica, Rádio Frequência, EDI, faturação eletrónica, PDA, portais, sistemas de transportadoras, salários, sistemas bancários, xml para sistemas DGCI, etc.
Gestão de projetos	Acompanhamento do projeto de implementação desde a definição do seu âmbito, planeamento, execução, monitorização e controlo e fecho do projeto. A IJC tem conhecimento e formação na metodologia de gestão de projetos do PMI (Project Management Institute).
Suporte e manutenção	Apoio em tarefas diárias ou pontuais de parametrização ou desenvolvimento adicional, análise de dados, formação e suporte a utilizadores.
Pacote de Localizações Portuguesas	Oferta do pacote de localizações portuguesas para a versão JD Edwards EnterpriseOne. O pacote consiste num conjunto de aplicações adicionais ao sistema que permitem ir de encontro aos requisitos legais portugueses, já construídos sobre o novo Sistema de Normalização Contabilística. Nomeadamente Balanço, Declarações de IVA, Mapa de Retenções, Mapa de Fluxos de Caixa, Mapas de Imobilizado, ficheiro SAF-T, entre outros.

Fonte: Adaptado de <http://www.innerjoin.pt/pt/3/o-que-fazemos> (Consult: 4.Set.2011)

O Pacote de Localização Portuguesa foi uma grande aposta da empresa numa ótica de desenvolvimento tecnológico, sendo mesmo uma das suas vantagens competitivas.

1.2.2. Recursos Humanos

A equipa da Inner Join Consulting é constituída por 7 consultores, a maior parte com mais de 10 anos de experiência no setor. A Tabela 11 apresenta a matriz de competências da empresa.

Tabela 11: Matriz de Competências

Recurso	Gestão	Vendas	Pré Vendas	Marketing	Consult. – Financ.	Consult. – Logíst.	Consult. – Desenvol.	Gestão Projeto
Anabela Matos	X		X	X				X
Carlos Guerra	X	X	X			X		X
Hugo Monteiro	X		X				X	X
Paulo Pestana	X		X		X	X		X
Consult. Júnior Logístico						X		
Consult. Júnior Técnico							X	
Consult. Sénior Técnico							X	

Fonte: Autor

Dada a dimensão da empresa ser reduzida, a Contabilidade da mesma é feita por uma entidade externa contratada em regime de *outsourcing*. Para além disso, a empresa não tem disponibilidade nem recursos para desenvolver campanhas de Marketing, participar em eventos, etc.

1.2.3. Dados Financeiros⁹

- ✓ Objetivo de faturação 2011: 500.000 €.
- ✓ Capital Social: 10.000 €.
- ✓ Durante o período económico de 2011 não ocorreu qualquer aquisição e alienação de quotas próprias. Aliás, a entidade não é detentora de quotas ou ações próprias.

A Tabela 12, que se apresenta de seguida, indica os principais indicadores Financeiros da Inner Join Consulting em 2010 e 2011.

Tabela 12: Principais Indicadores Financeiros da Inner Join Consulting 2010/ 2011

Principais Indicadores (euros)	Períodos	
	2011	2010
Vendas e Prestação de Serviços	506.971,13	391.299,00
Fornecimentos e Serviços Externos ¹⁰	319.738,08	329.628,10
Gastos com pessoal ¹¹	91.321,00	46.769,63
Outros gastos e perdas	965,60	56,19
EBITDA	97.294,45	14.845,08
Resultado Líquido	10.929,90	61.589,54

Fonte: Inner Join Consulting, Relatório Financeiro 2011, (Consult: 01.Março.2012)

1.2.4. Carteira de Clientes

- ✓ Minisom – Project internacional de implementação 2011;
- ✓ Udifar – 80% da faturação da Inner Join Consulting;
- ✓ Dilofar;
- ✓ Codilab;

⁹ Anexo 5 e Anexo 6

¹⁰ Aproximadamente 85,6% deste valor dizem respeito a honorários.

¹¹ Este valor diz respeito à remuneração de apenas um colaborador.

- ✓ Hopifarma;
- ✓ Casio;
- ✓ AGA Medical Corporation;
- ✓ Bureau Veritas Portugal;
- ✓ Entrepasto;
- ✓ Loewe;
- ✓ Louis Vuitton;
- ✓ Endeka;
- ✓ Microstrategy;
- ✓ MTV;
- ✓ Castelo;
- ✓ Telepizza;
- ✓ Universal Music Portugal;
- ✓ Tupperwar;
- ✓ Colombia.

2. Nota Pedagógica

2.1. Público-alvo do caso

Esta tese destina-se a alunos de Gestão e tem como objetivo permitir a esses mesmos alunos adquirir um conhecimento mais abrangente das principais áreas da estratégia empresarial, analisar cenários através do uso de ferramentas de gestão, avaliar resultados e arranjar soluções para problemas impostos de uma forma rápida e segura, e no tempo definido.

O grau de dificuldade deste caso dependerá do grau de educação dos alunos. Ou seja, para aqueles que estão a lidar com uma cadeira de Estratégia pela primeira vez, alunos de licenciatura, o caso deverá ser analisado em conjunto com o docente. Caso contrário, os alunos deverão resolver o problema sozinhos, com um tempo limite definido pelo docente.

2.2. Objetivos Pedagógicos

O caso de estudo apresentado refere uma empresa de consultoria de sistemas de informação especializada na implementação do sistema ERP da Oracle, o JD Edwards EnterpriseOne. O principal problema deste caso é determinar uma estratégia de negócio para a empresa para o ano de 2012, sendo que a mesma, como todas as outras empresas pequenas do país, atravessa agora a crise económica instaurada no país.

Os alunos que procederem à realização do caso vão crescer academicamente de forma a conseguir:

- ✓ Conhecer a evolução do mercado de forma a determinar as suas principais características;
- ✓ Utilizar ferramentas de gestão para a análise de mercado, fornecedores, clientes, concorrentes, entre outros;

- ✓ Fazer uma análise interna da empresa;
- ✓ Compreender como é que a atual conjuntura económica pode influenciar a estratégia da empresa;
- ✓ Utilizar a informação proveniente da análise das ferramentas para determinar uma estratégia;
- ✓ Delinear uma forma de controlo da estratégia definida.

2.3. Revisão da Literatura

2.3.1. Análise Estratégica

Dado que o principal objetivo deste caso é delinear uma **estratégia**, é necessário primeiro entender realmente o conceito de estratégia, pois, apesar de ser uma palavra recorrente no mundo de um aluno de gestão, a verdade é que a falta de conhecimento da origem da mesma pode levar, no futuro, a más decisões empresariais.

Antes dos anos 50, ainda não havia um conceito de estratégia empresarial, apenas um plano de longo prazo como uma projeção do passado no futuro e dependente do setor a ser analisado. Só depois dessa década é que o conceito foi tido em consideração.

Começando com Chandler (1962), o qual define estratégia como a determinação de metas e objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de processos e alocação de recursos necessários para atingir esses mesmos objetivos.

Já Ansoff (1965) descreve estratégia como a regra para tomar decisões determinadas pelo escopo produto/ mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. Este mesmo autor afirma que a estratégia está preocupada com os objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los, e que afetam o sistema como um todo.

Na mesma sequência de ideias, Porter (1980) define estratégia competitiva como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um maior retorno sobre o investimento”.

Apesar das inúmeras definições de estratégia, são talvez Mintzberg e Quinn (2001) que detêm aquela mais completa: “Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas e objetivos, políticas e sequência de ações de uma organização no todo. 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 internas e relativas, mudanças no mercado e planos de contingência”. No entanto, Mintzberg não define estratégia como um conceito único, mas como um conjunto de cinco grandes componentes: *Plan* (plano) – existe um caminho a seguir; *Pattern* (padrão) – consistência no comportamento; *Position* (posição) – ajustamento entre o interior e o exterior da empresa; *Perspective* (perspectiva) – intuição colectiva sobre como o mundo funciona; *Ploy* (artimanha) – modo de ação pré-determinado ou emergente para com um concorrente.

Subjacente a este conceito está o de **gestão estratégica**, que nos permite, dadas as várias opções de uma organização, analisar a melhor estratégia empresarial a seguir. Este conceito assenta em quatro elementos: análise do meio envolvente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controlo.

A análise da envolvente está dividida em três: a **análise externa**, a **análise interna** e a **análise externa/ interna**. Esta análise responde à questão “**Onde estamos?**”.

Na Tabela 13 apresentam-se algumas ferramentas estratégicas para a análise externa sugeridas por diversos autores.

Tabela 13: Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Externa, autor e respetiva descrição.

Análise Externa		
Análise Externa Global		
Autor	Ferramenta	Descrição
Evolução de Francis J. Aguilar (1967)	PEST	Assente em fatores políticos, económicos, sociais, e tecnológicos.
Análise Externa da Indústria		
Autor	Ferramenta	Descrição
José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2008)	Fatores de perfil industrial	-Mercado; -Concorrência; -Fornecedores; -Distribuidores e Agentes; -Publicitários e Agências.
Análise Externa Global e da Indústria		
Autor	Ferramenta	Descrição
Michael Porter (1980)	5 Forças de Porter	-Rivalidade da Indústria; -Poder Negocial dos Clientes; -Poder Negocial dos Fornecedores; -Ameaças à Entrada de Novos Concorrentes; -Ameaças de Substitutos.
Brandenburger & Nalebuff (1997)	Value Net	Aborda o modelo das 5 Forças de Porter numa perspetiva colaborativa, acrescentando concorrência e relações complementares (Complementos) com a Empresa, Fornecedores e Clientes.
José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2008)	Grupos Estratégicos	Permitem sintetizar as principais questões estratégicas que se deparam numa indústria.

Fonte: Autor (Interpretado e Adaptado de José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe [2008], Michael Porter [1981] e Brandenburger & Nalebuff [1997])

A Análise Interna é uma avaliação dos recursos, da cultura e dos valores empresariais. Na Tabela 14 sugerem-se algumas ferramentas para esta análise.

Tabela 14: Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Interna, autor e respetiva descrição.

Análise Interna		
Autor	Ferramenta	Descrição
Mintzberg (1988)	Estrutura Organizacional	O autor defende que a estrutura organizacional tem repercussões na estratégia empresarial.
Mintzberg (1988)	Competências Core	Distingue e providencia vantagens competitivas.
Bernard Booms e Mary Bitner (1981)	7 P's	Numa perspetiva de Marketing definem: -Produto; -Preço; -Comunicação; -Distribuição; -Processos; -Lugar; -Pessoas.
Tom Peters e Robert Waterman (1978)	Modelo McKinsey 7S	São definidos 7 fatores necessários para uma organização funcionar da maneira mais eficiente: -Estrutura; -Estratégia; -Sistemas; -Valores Compartilhados; -Habilidade; -Estilo; -Pessoas.
Michael Porter (1985)	Cadeia de valor	Permite a compreensão do fluxo de agregação de valor ao consumidor final no âmbito de uma ou mais unidades de negócio interdependentes

Fonte: Autor (Interpretado e Adaptado de Mintzberg [1988], Bernard Booms e Mary Bitner [1981], Tom Peters e Robert Waterman [1978] e Michael Porter [1985])

Para finalizar a análise da envolvente procede-se à análise interna/ externa, a qual refere-se à integração da empresa naquilo que é a sua envolvente. A Tabela 15 indica algumas sugestões de ferramentas para efetuar este tipo de análise.

Tabela 15: Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Externa/ Interna, autor e respetiva descrição.

Análise Interna/ Externa		
Autor	Ferramenta	Descrição
Learned, Christiansen, Andrews, Guth (1969)	SWOT	Sistema simples para posicionar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Da leitura externa devem emergir as Oportunidades e as Ameaças, enquanto da leitura interna devem emergir os Pontos Fortes e os Pontos Fracos.
Arthur D. Little (s.d.)	Matriz ADL	Analisa a relação do estado de maturidade da indústria com a posição competitiva da empresa.
Bruce Henderson (1973)	Matriz BCG I	Cruza matricialmente a taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado (relativa) da empresa, definindo posições: - <i>Star</i> (Estrela); - <i>Cash Cow</i> (Vaca Leiteira); - <i>Question Mark</i> (Interrogação); - <i>Dog</i> (Cão Raivoso).
Evolução feita por consultores (s.d.)	Matriz BCG II	Evolução da BCG I. Define a relação entre a taxa de crescimento do mercado com a taxa de crescimento de cada <i>Strategic business unit</i> (SBU).
Ansoff (1957)	Matriz Ansoff	Estuda a relação dos produtos e serviços da empresa com os mercados disponíveis.
Evolução da BCGI feita por consultores da McKinsey (s.d)	Matriz McKinsey/ GE	Forma mais avançada da BCG. Relaciona a atratividade da indústria (análise externa) com as forças inerentes ao próprio negócio (análise interna),

Fonte: Autor (Interpretado e Adaptado de L, C, A, G [1969], Albert Humphrey, Arthur D. Little, Bruce Henderson [1973], Ansoff [1957])

Após a análise da envolvente é necessário proceder à **Formulação Estratégica**, ou seja, responder à pergunta “**Para onde queremos ir?**”. Para além disso, é importante salientar que a adesão das pessoas que a vão implementar é crucial nesta fase.

A Formulação estratégica consiste em desenvolver a Visão e a Missão, definir Metas e Objetivos e clarificar Valores e FCS. Segundo José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2008), a Visão é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações da organização. Já a Missão traduz os ideais e orientações globais da empresa para o futuro e define o padrão de comportamento dos seus membros, é o propósito da organização (Thomas Wheelen e J. David Hunger, 2006). Somente uma definição clara da Missão é a razão de existir da organização e torna possíveis os objetivos da empresa.”. Os Objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar num prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir a sua Missão. Os Valores são a componente central da cultura organizacional. Finalmente, os Fatores Críticos de Sucesso são os pontos-chave que definem o sucesso ou o fracasso dos objetivos definidos durante o planeamento estratégico.

Tendo a formulação bem assente e definida no planeamento, o próximo passo é saber “**Qual o melhor caminho?**” para atingir os objetivos definidos. As estratégias sugeridas na apresentação deste caso são estratégias cujo critério pode ser: Baixo Custo e/ ou Diferenciação, Vantagem Competitiva, Racional vs Emergente, e Velocidade.

A primeira estratégia aqui apresentada pertence aos autores Chan Kim e Renée Mauborge (2004) e está definida numa ótica de Baixo Custo e/ ou Diferenciação, são elas a estratégia Blue Ocean e a estratégia Red Ocean. Na Tabela 16 são apresentadas breves descrições de cada uma delas.

Tabela 16: Definição de Estratégia Blue Ocean vs Red Ocean.

Estratégia Blue Ocean vs. Estratégia Red Ocean	
Blue Ocean	Red Ocean
- Objetivo: alinhar o sistema empresarial com a escolha estratégica de baixo custo e diferenciação.	- Objetivo: alinhar o sistema empresarial com a escolha estratégica de baixo custo ou diferenciação.
- Características: criar espaço incontestável no mercado, tornar a concorrência irrelevante, criar e capturar nova procura, quebrar o <i>trade-off</i> custo-valor.	- Características: competir no espaço atual de mercado, suplantar/ bater a concorrência, explorar a procura existente, criar o <i>trade-off</i> custo-valor.

Fonte: Autor (Interpretado e Adaptado de Chan Kim e Renée Mauborge [2004])

A próxima estratégia tem como critério a vantagem competitiva e foi apresentada por Michael Porter (1980). Neste modelo o autor difere três tipos de estratégia: estratégia de Custo, estratégia de Diferenciação e Estratégia de focalização. Estas estratégias estão definidas na Tabela 17.

Tabela 17: Definição de Estratégia de Custo, Diferenciação e Focalização

Estratégia de Custo, Diferenciação e Focalização	
Custo	Nesta estratégia são definidos preços que permitam práticas de: - <u>Dumping</u>: marcar preços abaixo do custo para conseguir ganhos de mercado temporários, percecionados como favoráveis em termos futuros; - <u>Guarda-chuva</u>: marcar um preço elevado durante um certo período, antes de conseguir um volume considerável; - <u>Dominância</u>: fazer acompanhar uma redução de custos por preços cada vez mais baixos mantendo sempre o preço acima dos custos; - <u>Recuperação</u>: acontece se o preço estiver abaixo do custo e, à medida que se consegue aumentar o volume, se passar a uma situação em que o preço se sobrepõe ao custo; - <u>Abandono</u>: permite recuperar investimento quando o volume for suficientemente elevado, ou muito antes de ter volume elevado;
Diferenciação	Esta estratégia possibilita o aumento ou a diminuição do binómio valor-preço dos produtos ou serviços. As opções que advêm do aumento do binómio são: estratégias de <u>melhoria</u> , onde a especificidade da oferta variada é entendida e valorizada pelo mercado, e estratégia de <u>especialização</u> , onde essa mesma oferta é entendida e valorizada por um segmento particular do mercado. Na diminuição do binómio temos: estratégia de <u>depuração</u> , onde há uma segmentação <i>a posteriori</i> provocada pela oferta diferenciada, e estratégia de <u>imitação</u> , onde a segmentação é feita <i>a priori</i> determinante do carácter específico da oferta diferenciada.
Focalização	A estratégia de focalização é uma solução híbrida onde se verifica certas condições de estratégias de custo e estratégias de diferenciação.

Fonte: Autor (Interpretado e Adaptado de Michael Porter [1980])

As estratégias de Porter estão associadas a posições de mercado. Podem ser: Líderes, *Challengers*, Seguidores e Nichos.

De seguida temos a estratégia assente no critério Racional vs Emergente que nos foi apresentada por Mintzberg (1988). A partir deste critério o autor faz a diferenciação entre estratégia Prescritiva/ Deliberada, Descritiva/ Emergente e Realizada. Na Tabela 18 estão definidas cada uma delas.

Tabela 18: Definição de Estratégia Prescritiva/ Deliberada vs. Estratégia Descritiva/ Emergente

Estratégia Prescritiva/ Deliberada vs. Estratégia Descritiva/ Emergente	
Prescritiva/ Deliberada	Estratégia intencional - Processo formalizado; - Visa eliminar incertezas; - <i>Top-down</i>. Desvantagens: - Desconsidera o aprendizado; - Tende a extrapolar o passado; - Tem dificuldade em lidar com mudanças.
Descritiva/ Emergente	Mudança provocada pelo ambiente - Processo não formalizado; - Surge no dia-a-dia; - <i>Bottom-up</i>. Desvantagens: - Possibilita desorientação; - Inadequada a situações de crise.
Realizada	Combinação das duas estratégias acima descrita.

Fonte: Autor (Interpretado e Adaptado de Mintzberg [1988])

Finalmente, temos as estratégias associadas a um critério de Velocidade, as Estratégias Direcionais. Estas estratégias foram definidas por Wheelen & Hunger (2006) e são: estratégia de Crescimento, estratégia de Estabilidade e estratégia Defensiva (reduzidoras). Na Tabela 19, cada uma delas está brevemente definida.

Tabela 19: Definição de Estratégia Direcionais

Estratégia Direcionais	
Crescimento	As estratégias de crescimento estão divididas por características: - Concentração: - Integração vertical; - Integração horizontal; - Diversificação: - Concêntrica (<i>core business</i>); - Conglomerado (fora do <i>core business</i>).
Estabilidade	Características: - Pausa – avançar com precaução; - Não mudar; - Resultados (<i>milk the cow</i>)
Defensiva	Características: - <i>Turnaround</i>; - Empresa cativa (independência vs segurança); - Venda/ Desinvestimento; - Falência/ Liquidação.

Fonte: Autor (interpretado e Adaptado de Wheelen & Hunger [2006]).

Determinada a estratégia, é necessário verificar se a mesma está a decorrer como o planeado. Esta última fase responde à questão “**Como podemos assegurar que chegamos ao destino?**”.

Na Tabela 20 apresenta-se uma ferramenta de Controlo e uma breve descrição da mesma.

Tabela 20: Ferramenta de Controlo, autor e respetiva descrição.

Controlo		
Autor	Ferramenta	Descrição
Robert Kaplan e David Norton (1992)	Balanced Scorecard	Metodologia de medição e gestão de desempenho, organizada à volta de 4 perspetivas: cliente, interna, financeira e aprendizagem e inovação.

Fonte: Autor (Interpretado e Adaptado de Robert Kaplan e David Norton [1992]).

2.3.2. Casos de estudo – Metodologia

Por este ser um caso de estudo, neste capítulo apresenta-se a definição do estudo de caso, das suas tipologias, técnicas e o seu objetivo.

Segundo Yin (1984), um caso de estudo “é um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, aplica-se quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência”. O objetivo é retratar os factos como sucederam, descrever situações, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso (Guba & Lincoln, 1984). Algumas técnicas de recolha de dados apresentadas por Yin (1989) passam por: análise documental (atual ou histórica), a entrevistas, observação (direta ou participante), e artefactos físicos ou culturais.

Em relação ao tipo de investigação utilizado na realização deste caso de estudo podemos diferir a sua classificação quanto ao objetivo e quanto ao método.

Quanto ao objetivo, é utilizado o método de investigação-ação, onde está definido o propósito e orientação da investigação, pois a investigação é levada a cabo para ajudar o público-alvo a tomar consciência das determinantes da sua ação e para tomar decisões específicas consequentes.

Quanto ao método, utiliza-se uma investigação descritiva, pois descreve-se a situação da empresa e do mercado.

Em suma, relativamente a este caso de estudo específico, o objetivo é ser utilizado com uma ferramenta de ensino para que os alunos consigam analisar ferramentas estratégicas, avaliar cenários e arranjar soluções para os problemas propostos.

2.3.3. Ferramentas

Neste capítulo, e de acordo com as ferramentas apresentadas anteriormente, sugerem-se aquelas a usar na análise externa, na análise interna, na análise externa/ interna, na formulação estratégica e na estratégia a seguir.

Assim sendo, a Tabela 21, apresentada abaixo, sugere ferramentas para a análise externa.

Tabela 21: Sugestão de Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Externa e respetiva descrição.

Análise Externa	
Análise Externa Global	
Ferramenta	Descrição
PEST	Utilizada pela necessidade de avaliar o mercado global. Assente em fatores Políticos (ex: lei laboral, impostos, estabilidade do Governo, regulamentações de mercado, entre outros), Económicos (Taxa de inflação, taxa de desemprego, taxa de câmbio, rendimento disponível, taxa crescimento PIB, entre outros), Sociais (aspetos demográficos populacionais e taxas de crescimento, distribuição de rendimentos, estilo de vida, entre outros), Tecnológicos (Orçamentos para I&D, taxa de obsolescência, acesso a internet, infraestruturas) e Ambientais (preocupações ambientais, custo e disponibilidade de recursos naturais).
Análise Externa da Indústria	
Ferramenta	Descrição
Fatores de perfil industrial	Para a indústria de consultoria de sistemas de informação, analisar os seguintes fatores: -Mercado (evolução, segmentos, tendências e mudanças); -Concorrência (estrutura da concorrência, novas entradas e saídas); -Fornecedores (novas fontes de abastecimento); -Distribuidores e Agentes (estrutura das cadeias de abastecimento, canais atualmente não explorados); -Publicitários e Agências (resultados com publicidade).
Análise Externa Global e da Indústria	
Ferramenta	Descrição
5 Forças de Porter	Avaliar a competitividade da indústria: -Rivalidade da Indústria; -Poder Negocial dos Clientes; -Poder Negocial dos Fornecedores; -Ameaças à Entrada de Novos Concorrentes; -Ameaças de Substitutos.
Grupos estratégicos	Permitem sintetizar as principais questões estratégicas que se deparam numa indústria.

Fonte: Autor

Na Tabela 22 apresentam-se sugestões de ferramentas relativamente à Análise Interna, e são elas a análise das Competências *Core*, o Modelo Mckinsey 7S e a Cadeia de Valor.

Tabela 22: Sugestão de Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Interna e respetiva descrição.

Análise Interna	
Ferramenta	Descrição
Modelo McKinsey 7S	Definir 7 fatores necessários para a Inner Join Consulting funcionar da maneira mais eficiente. Os fatores são: -Estrutura; -Estratégia; -Sistemas; -Valores Compartilhados; -Habilidade; -Estilo; -Pessoas.
Cadeia de valor	Permite a compreensão do fluxo de agregação de valor ao consumidor final no âmbito de uma ou mais unidades de negócio interdependentes, de forma a calcular a margem da Inner Join Consulting.

Fonte: Autor

Na Tabela 23 ficam algumas sugestões de ferramentas para a Análise Interna/ Externa, sendo elas a análise SWOT, a Matriz ADL e a Matriz BCG I.

Tabela 23: Sugestão de Ferramentas de Análise Estratégica para a Análise Externa/ Interna e respetiva descrição.

Análise Interna/ Externa	
Ferramenta	Descrição
SWOT	Analisar os pontos fortes e os pontos fracos da Inner Join Consulting e ameaças e oportunidades da indústria de sistemas de informação.
SWOT Sistémica	Consiste na conjugação entre a componente externa e a componente interna abordadas na análise SWOT: -Desafios/Apostas; -Restrições; -Riscos; Avisos.

Fonte: Autor

Para a **Formulação Estratégica** as ferramentas sugeridas são a visão, missão, metas e objetivos, valores e fatores críticos de sucesso. Sugere-se a definição das mesmas.

Para a responder à questão “**Qual o melhor caminho?**” sugere-se a definição de uma estratégia para todos os critérios definidos no **Capítulo 2.3.1.**

Finalmente, para o **Controlo** da estratégia implementada a ferramenta sugerida é o Balanced Scorecard. Na Tabela 24 apresenta-se uma breve descrição desta estratégia.

Tabela 24: Sugestão de Ferramentas de Controlo de Estratégia e respetiva descrição

Controlo	
Ferramenta	Descrição
Balanced Scorecard	“Apresenta-se como uma ferramenta de medida desenhada para ser o driver principal do negócio, apoiando tanto as atividades realizadas como a manutenção no caminho pretendido, para ir ao encontro da missão e dos objetivos estratégicos” (José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe, 2008). Esta ferramenta cobre 4 perspetivas: a perspetiva do cliente externo (explorando o paradigma do mercado), a perspetiva interna (explorando o paradigma da organização), a perspetiva financeira (explorando o paradigma do acionista) e a perspetiva de aprendizagem (explorando o paradigma de inovação e aprendizagem).

Fonte: Autor

2.4. Quadro conceptual

Neste capítulo sugerem-se questões de animação a colocar pelo docente relativamente a este caso específico:

- ✓ **Questão 1:** Defina todos os pressupostos que achar adequados para responder às questões 2, 3, 4 e 5.
- ✓ **Questão 2:** Faça uma análise Externa, Interna e Externa/ Interna para a Inner Join Consulting tendo em conta os pressupostos definidos na questão anterior.
- ✓ **Questão 3:** Formule uma estratégia para a Inner Join Consulting definindo uma visão, missão, metas e objetivos, valores e FCS.
- ✓ **Questão 4:** Determine um caminho a seguir para a Inner Join Consulting tendo em conta a formulação estratégica que definiu na questão anterior.
- ✓ **Questão 5:** Construa 4 cartões BSC de acordo com os objetivos definidos na Questão 3.

3. Resolução do Caso

Neste capítulo apresenta-se a solução para as questões colocadas no capítulo anterior sustentada nas ferramentas estratégicas e na informação disponível no caso.

3.1. Questão 1: Defina todos os pressupostos que achar adequados para responder às questões 2, 3, 4 e 5.

Para a resolução deste caso vamos admitir os seguintes pressupostos:

- ✓ A IJC está dependente de dois mercados distintos. O primeiro diz respeito ao mercado dos fornecedores de ERP (Oracle, SAP, entre outros), pois a IJC está dependente da evolução dos seus produtos. O segundo mercado diz respeito aos parceiros destes fornecedores em Portugal, os quais são seus concorrentes diretos;
- ✓ Os parceiros inseridos neste caso de estudo são aqueles que apresentam as mesmas características da IJC;
- ✓ Devido à escassez de informação pública disponível, não foram objeto de estudo os indicadores financeiros dos fornecedores de ERP nem dos parceiros em Portugal. A análise foi feita a partir do número de colaboradores da empresa, internacionalização e portefólio de produtos;
- ✓ Em todas as ferramentas utilizadas neste caso a análise dos fornecedores diz respeito exclusivamente aos fornecedores de ERP;
- ✓ Toda a análise tem por base informação presente no caso;
- ✓ Parte da informação presente na análise PEST foi retirada de notícias;
- ✓ A Cadeia de Valor foi realizada numa perceção subjetiva, através de informação do Relatório de Contas e informação presente no caso.

3.2. Questão 2: Faça uma análise Externa, Interna e Externa/ Interna para a Inner Join Consulting tendo em conta os pressupostos definidos na questão anterior.

Aqui vamos responder à questão “Onde estamos?”. Para tal vamos fazer uma análise externa global, uma análise externa da indústria e uma análise interna da Inner Join Consulting.

3.2.1. Análise Externa

3.2.1.1. Análise Externa Global

PEST

Político

- ✓ Instabilidade política que se vive na Europa;
- ✓ Orçamento de Estado de 2012;
- ✓ Teto às indemnizações em caso de despedimento.

Económico

- ✓ Taxa de desemprego no 4º Trimestre 2011 em Portugal: 14%;
- ✓ Previsão PIB em 2012: -3,1%;
- ✓ Empréstimos a empresas em 2011: 44.985 milhões de euros;
- ✓ Pacote da Troika para Portugal;
- ✓ Percentagens de PME's em Portugal – 99,6%;
- ✓ Indicador de confiança dos serviços em Portugal (Fev. 2012): -29%;
- ✓ As PME's começam a recuperar em 2011.

Social

- ✓ População residente portuguesa em 2011: 10.575.408;
- ✓ Densidade populacional em Portugal em 2011: 114,6 indivíduos;
- ✓ Rendimento disponível das famílias portuguesas em 2010: 127.562,3 milhões de euros;
- ✓ Poupança bruta das famílias portuguesas em 2010: 12.481,9 milhões;
- ✓ Consumo final no total do rendimento disponível das famílias portuguesas em 2009: 88,9%.

Tecnológico

- ✓ Despesas em atividade de I&D do setor empresas (2010): 2.747.505,2 milhares de euros;
- ✓ Despesas em I&D em % do PIB em 2010: 1,6;
- ✓ Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam computador com ligação à Internet e presença na Internet em 2011: 97,5%;
- ✓ Empresas investem agora em soluções baratas e viradas para o serviço ao cliente, como CRM.

Fatores de Perfil Industrial

Mercado

- ✓ A nível global, em 2009, verificou-se uma valorização de 20 mil milhões de dólares em rendimentos com software (licenças e manutenção), 27% vindo de grandes empresas. Em 2010, houve um abrandamento na compra de software ERP, esperando-se que recupere em 2014.
- ✓ A Maturidade do mercado é elevada, não só a nível mundial, mas também em Portugal.
- ✓ Em Portugal, o nível de investimento das empresas em tecnologia desceu cerca de 2,2%, verificando-se, no entanto, um contínuo investimento em CRM e na tecnologia SaaS, que ultrapassou os 17,6 milhões de euros. O mercado vale 50 milhões de euros, com crescimento de 7,4% até 2010.
- ✓ Tendência:
 - Utilização de interfaces em colaboração com ERPs;
 - Melhoraria do serviço e dos canais de distribuição com recurso a serviços de consultoria de forma a não permitir más decisões por parte dos clientes e a melhorar a coordenação e de parceiros, nomeadamente em projetos internacionais;
 - Fusões e Aquisições;
 - Os fornecedores de ERP tornam-se mais competitivos;
 - SaaS vai continuar a igualar certas funcionalidades do ERP tradicional;
 - Integração entre o lado empresarial de CRM e o lado social das redes sociais como o Twitter, Facebook e LinkedIn.

Concorrência

- ✓ A IJC tem dois tipos de concorrência, uma a nível do produto – concorrência indireta, e outra a nível de distribuição – concorrência direta;
- ✓ No caso da concorrência indireta temos os fornecedores SAP, Microsoft Dynamics, Primavera, etc. Na perspetiva do produto ERP de cada um destes fornecedores podemos definir o SAP Business All-in-One da SAP como líder, o Microsoft Dynamics NAV como *niche players* e o Epicor 9 como Visionário, enquanto o Oracle JD Edwards EnterpriseOne se apresenta como Desafiador;
- ✓ Já relativamente à concorrência direta temos os parceiros dos fornecedores de ERP em Portugal, como a iORGA, a Roff, a Arquiconsult, entre outros.

Fornecedores

- ✓ Tendo em conta que o mercado ERP está sobrelotado, os fornecedores que se destacam são a SAP com 24% de quota de mercado, e a Microsoft Dynamics com 11%, os fornecedores de ERP mais pequenos detêm em conjunto 47% da quota de mercado;
- ✓ Os fornecedores de ERP estão agora focados em tecnologias mais baratas como SaaS, CRM e BI;
- ✓ Alguns dos fornecedores de ERP mais pequenos, como a Epicor ou a Infor, estão a recuperar quota de mercado com a venda da tecnologia SaaS, a qual, dada a atual conjuntura, é mais indicada para PME's, especialmente por ser mais apelativa em termos de custos;
- ✓ Em Portugal, a SAP e a Microsoft Dynamics são os fornecedores cujos parceiros têm mais peso de mercado em termos de experiência e número de colaboradores.

Distribuidores e Agentes

- ✓ Em Portugal, os parceiros com as mesmas características da IJC são a Ábaco e a Roff da SAP, a Arquiconsult, Lda, da Microsoft Dynamics, a Maxsource da Primavera e, finalmente, a iORGA e a IJC da Oracle;
- ✓ Todos estes parceiros, na medida em que são empresas de distribuição, são considerados concorrentes diretos da IJC;
- ✓ Todos estes parceiros estão estabelecidos no território nacional há mais anos que a IJC tendo, por isso, mais referências, experiência, e reputação no mercado;
- ✓ A maior parte dos parceiros trabalha com tecnologias ERP, CRM e BI, enquanto a IJC trabalha apenas com o ERP tradicional;
- ✓ O outro parceiro exclusivo da Oracle, a iORGA, para além de trabalhar com o JD Edwards EnterpriseOne, também trabalha com CRM e BI;
- ✓ Os distribuidores com menos colaboradores são os da Oracle.

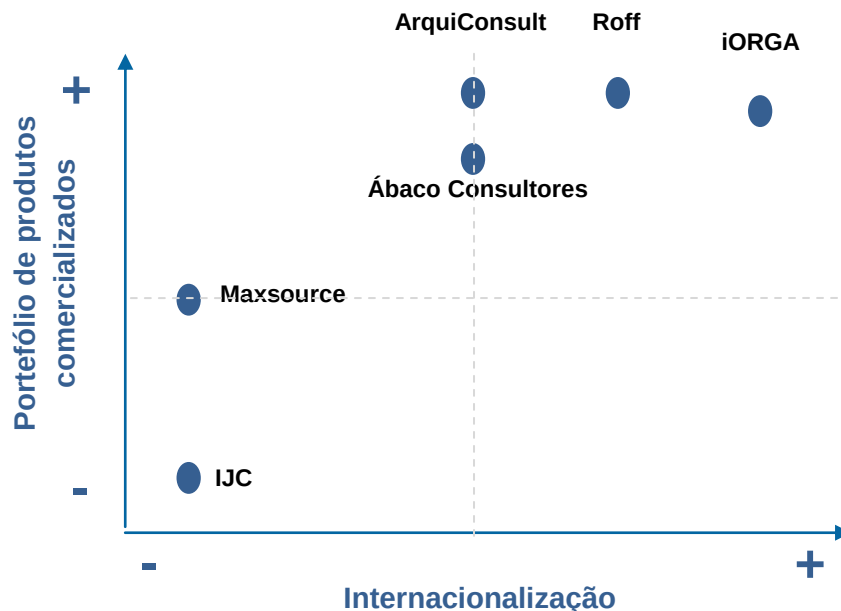
3.2.1.3. Análise Externa Global e da Indústria

5 Forças de Porter

Entrantes Potenciais ✓ Investimento inicial elevado; ✓ Fusões e aquisições; ✓ Existência de muitos concorrentes indiretos aumenta barreiras à entrada no mercado ERP; ✓ <i>Players</i> top no mercado ERP com a maior parte da quota de mercado; ✓ Produto e processo de implementação fácil de copiar; ✓ É necessário um grande <i>know-how</i> por parte das consultoras; ✓ Mercado com uma maturidade elevada. ELEVADO	Substitutos ✓ Desenvolvimento de produtos ERP, que, apesar de não terem a complexidade e aplicações do ERP tradicional, são mais baratos: ○ SaaS: subscrição de aplicações; mais barato e com menos recursos TI. ✓ A nível de serviços existem vários parceiros cuja única diferença é a taxa de serviço. ELEVADO
Fornecedores ✓ A troca de fornecedor implica um investimento em produto e formação de todos os colaboradores da empresa e uma alteração da visão e missão da empresa; ✓ Os fornecedores definem as comissões dos parceiros com as vendas de software; ✓ Os parceiros estão altamente dependentes do desempenho dos produtos dos fornecedores de ERP. ELEVADO	Clientes ✓ O elevado número de produtos no mercado facilita a negociação de preços por parte do cliente; ✓ A nível do produto, o rácio qualidade/ preço é importante para o cliente; ✓ A nível do serviço, o cliente é sensível ao preço; ✓ A troca de ERP é um processo dispendioso e moroso; ✓ A falta de conhecimento técnico por parte dos clientes torna-os dependentes dos parceiros. MÉDIO
Rivalidade de Mercado ✓ Concorrência elevada, guerra de preços, alta dependência do desempenho dos fornecedores, mercado com uma maturidade elevada, muitos substitutos; ✓ Barreiras à saída são elevadas. ELEVADO	

Grupos Estratégicos

Nesta análise vamos estudar o mercado dos parceiros, ou seja, a concorrência direta. Dadas as características dos parceiros, sugere-se a utilização dos eixos: portefólio de produtos comercializados e internacionalização dos parceiros.



3.2.2. Análise Interna

Modelo 7S McKinsey

Estrutura

A IJC apresenta uma estrutura informal que surge da interação social das pessoas, apresentando relações que usualmente não aparecem no organograma, ou seja, não estão definidas. A autoridade flui na horizontal, proporcionando maior rapidez no processo.

Estratégia

Estratégia de crescimento orgânico, onde vamos procurar reduzir custos, investir em marketing, formar os colaboradores, recrutar e diversificar o portefólio de produtos investindo fora do *core business* com o CRM On Demand, isto tudo sempre numa perspetiva de criação de valor para o cliente. (Estratégia atual definida na questão 4)

Sistemas

- ✓ A rotina de processos da empresa passa por 3 fases. Na primeira, a IJC trabalha diretamente com a Oracle no sentido de angariar clientes, através de uma apresentação formal, concorrendo com vários parceiros. Numa segunda fase a empresa começa a trabalhar diretamente com o cliente no processo de implementação. A última fase é a pós-produção, onde a empresa aparece próxima do cliente apenas numa ótica de suporte e manutenção.
- ✓ A empresa não tem disponibilidade na área de gestão administrativa, utilizando *outsourcing* em áreas como Contabilidade.

Valores Compartilhados

Compromisso, Confiança, *Performance*, Transparência, Criação de Valor.

Habilidade

A equipa é constituída por consultores com mais de 10 anos de experiência em diferentes versões do sistema, em diferentes setores de atividade e nos vários módulos, tendo tido oportunidade de acompanhar as mais importantes implementações nos

Estilo

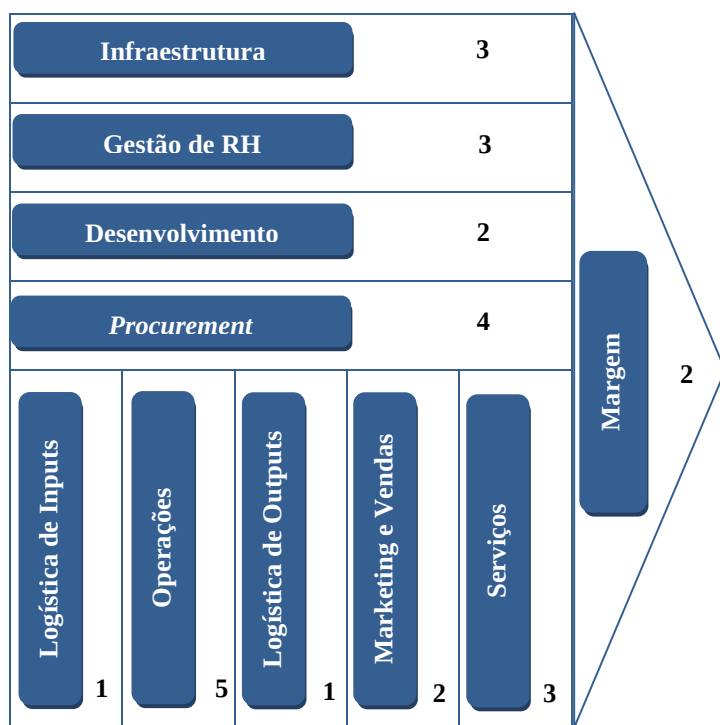
A empresa tem uma cultura de confiança, com uma grande aposta na *performance* e direcionada para o cliente. A IJC aposta nas suas competências *core* (implementação do JD Edwards EnterpriseOne) de forma a angariar mais clientes e desta forma fortificar a sua imagem no mercado.

Pessoas

A IJC é constituída por uma equipa de 7 consultores, 4 dos quais são consultores seniores e representam o quadro administrativo e estão responsáveis pela gestão de projeto. A distribuição por departamentos é feita da seguinte forma: 3 consultores técnicos no departamento de Desenvolvimento Técnico, 3 consultores de Logística, e em Consultoria Financeira, e um em Marketing. A empresa, tendo apenas um ano e meio de atividade, ainda não conseguiu investir em recursos humanos e formação, nem em tarefas extra consultoria.

Cadeia de Valor

O custeio da Cadeia de Valor vai ser realizado qualitativamente, pois não haviam dados suficientes para realizar um custeio quantitativo. Assim sendo, nesta ferramenta, vamos classificar cada fator de 1 a 5, sendo que 1 representa o menor custo e 5 o maior custo.



- ✓ Infraestruturas – A empresa não tem disponibilidade para atividades extra-consultoria, não tendo por isso nenhuma estratégia definida. Todos os projetos e planos da empresa são determinados através da experiência e *know-how* dos seus colaboradores no mercado.
- ✓ Gestão de Recursos Humanos – O sistema de remuneração é muito competitivo. Aos novos trabalhadores da empresa (recém licenciados) é dada uma formação intensa do JD Edwards. Como a IJC trabalha apenas com um sistema, não existe uma formação nos restantes produtos da Oracle, ou seja, a formação é dada só ao nível do JD Edwards.
- ✓ Desenvolvimento Tecnológico – Os desenvolvimentos tecnológicos acontecem na necessidade de satisfazer as necessidades de customização dos clientes.

- ✓ Procurement – A empresa tem um custo elevado com a licença do software comercializado.
- ✓ Logística de Inputs – A empresa não detém escritório próprio, mas aluga um espaço comum, utilizado para reuniões de equipa.
- ✓ Operações – Nesta classificação vão estar incluídas as remunerações dos colaboradores, que representam 85% dos FSE, ou seja, 271.777,4 €. Para além disso temos também o elevado *know-how* dos colaboradores. Assim sendo, as Operações representam um dos custos mais altos para a empresa.
- ✓ Logística de Outputs – A empresa detém custos em deslocações para os clientes.
- ✓ Marketing e Vendas – A empresa contacta com os clientes pela primeira vez através dos anúncios apresentados pela Oracle. Detém apenas um colaborador na Força de Vendas, não faz promoções, publicidade ou eventos.
- ✓ Serviço – Esta classificação está relacionada com a última fase da implementação de um sistema ERP, o pós-implementação, onde a empresa atua em situações de suporte pontuais e manutenção do sistema. Apesar de não serem muito habituais, é nesta fase que a empresa consegue maiores rendimentos devido às taxas de serviço implementadas para o pós-implementação.
- ✓ Margem – A empresa apresenta uma margem muito baixa em termos de capacidade de investimento comparativamente à concorrência, pois, apesar de não ter muitos custos associados à sua logística e *procurement*, o custo direto das operações é muito elevado, isto associado à não existência de uma estratégia empresarial pode levar a ainda maiores custos.

3.2.3. Análise Interna/ Externa

SWOT

Oportunidades

1. Apoio da Oracle;
2. iORGA não está a investir em Portugal;
3. Empresas com ERP obsoletos;
4. Vasto portefólio de produtos da Oracle;
5. Apoio do Estado às PME's;
6. Investimento em produtos mais baratos como CRM e BI por parte das empresas;
7. Empresas focadas no cliente;
8. Possibilidade de desenvolvimento de aplicações no JDE EO por parte dos parceiros;
9. Recuperação das PME's no mercado.

Pontos Fortes

10. Parceria com a Oracle;
11. Boa imagem dos consultores sobre a base instalada JD Edwards;
12. Equipa com experiência acumulada significativa;
13. Grau de satisfação dos clientes atuais;
14. Sistema remuneratório atrativo e superior à concorrência;
15. Não tem qualquer Passivo Financeiro.

Pontos Fracos

16. Reduzida dimensão da equipa;
17. Reduzido portefólio de produtos;
18. Baixa presença geográfica;
19. 80% de faturação num só cliente;
20. Pouca disponibilidade para as tarefas extra consultoria;
21. Falta de referências no mercado;
22. Carteira de clientes reduzida;
23. Capacidade de investimento (escritório,

Ameaças

24. Crise económica que leva a adiamentos de projetos;
25. Capacidade de investimento dos outros parceiros em Portugal;
26. Experiência e *know-how* dos concorrentes diretos e indiretos;
27. Fusões e aquisições;
28. Extenso portefólio de produtos dos restantes parceiros em Portugal.

Análise SWOT Sistémica

✓ Desafios/ Apostas (Pontos Fortes vs. Oportunidades):

- 10, 12 vs. 1, 4, 5, 6, 7 – Investir no CRM On Demand da Oracle de forma a comercializar este produto no mercado nacional;
- 11, 12, 13 vs. 2, 3 – Contínua procura de projetos de implementação do ERP tradicional;
- 15 vs. 2, 4 – Com pouca dívida, pedir um empréstimo para investir num novo produto ou em marketing torna-se mais fácil.
- 12 vs. 8 – A equipa tem experiência tem colaboradores capazes em desenvolver aplicações no sistema, podendo acrescentar valor na mediada em que pode melhorar certas falhas no produto;
- 10 vs. 4, 9 – A empresa pode utilizar as soluções de produtos mais baratos e indicados para penetrar no mercado das PME's.

✓ Avisos (Ameaças vs. Pontos Fortes):

- 24 vs. 11 – A crise económica instaurada no país leva a que as empresas optem por soluções mais baratas que o ERP tradicional. Sendo o JD Edwards um ERP tradicional e o único produto comercializado pela IJC, isto pode ser um aviso para a empresa mudar a sua estratégia;
- 28 vs. 11 – Os concorrentes diretos da IJC têm um vasto portefólio de produtos enquanto a IJC só comercializa um produto.

✓ Restrições (Pontos Fracos vs. Oportunidades):

- 16, 18, 21 vs. 2 – Apesar da falta de focus da iORGA, a IJC não tem colaboradores suficientes para integrar muitos projetos ao mesmo tempo, e mesmo que tivesse, ainda não está referenciada no mercado, podendo os possíveis clientes optar por outro sistema;
- 16, 17, 20 vs. 6, 7 – Apesar do investimento das empresas nacionais em CRM, a empresa não tem muita disponibilidade para formar os seus

colaboradores em CRM, daí o produto ainda não ser comercializado pela empresa;

- 23 vs. 4 – A empresa não tem capacidade de investimento suficiente para aproveitar o portefólio de produtos fornecidos pela Oracle.

✓ Riscos (Ameaças vs. Pontos Fracos):

- 24 vs. 19, 22 – A crise instaurada no país tem levado muitas empresas à falência, podendo isto ser um risco para a IJC dada a sua reduzida carteira de clientes. Para além disso, ter 80 % da faturação da empresa num só cliente nesta conjuntura pode ser muito perigoso;
- 28 vs. 21, 22 – Os concorrentes diretos conseguem mais referências no mercado dado o seu portefólio de produtos. A IJC tem dificuldade em captar novos clientes por só ter um produto. Para além disso, a empresa não tem disponibilidade para fazer *cross-selling*, e se um cliente da IJC pretender implementar outro produto, com por exemplo, o CRM On Demand, a empresa não tem disponibilidade para o fazer e o cliente pode optar por transferir todos os seus projetos para outro parceiro;
- 25, 26 vs. 16, 20 – Dada a sua capacidade de investimento e o seu número de colaboradores, os outros parceiros conseguem investir em novos produtos e em formação dos seus colaboradores, tendo consigo estar sempre um passo à frente da IJC.

3.2.4. Conclusões da Análise

- ✓ A crise instaurada no mundo desde 2008 provoca uma diminuição da capacidade de investimento das empresas. Isto aliado à contração da concessão de crédito provoca um adiamento no investimento em tecnologias por parte das empresas;
- ✓ A nível global, o mercado ERP é um mercado com uma maturidade elevada. Apesar do abrandamento na compra de software ERP, espera-se uma recuperação em 2014;
- ✓ A Oracle, a SAP e a Microsoft Dynamics são, atualmente, os três grandes fornecedores de ERP e espera-se que assim continue. A SAP é líder no mercado;

- ✓ Os parceiros em Portugal trabalham com tecnologias ERP, CRM e BI;
- ✓ A grande concorrente da IJC é o iORGA;
- ✓ A Rivalidade de Mercado é alta;
- ✓ Através da análise dos Grupos Estratégicos, verificam-se espaços em branco quando juntamos as características de internacionalização elevada e diversidade de produtos mediana;
- ✓ A IJC apresenta uma estrutura informal e processos simples, tendo uma equipa muito reduzida para as exigências de mercado;
- ✓ A empresa apresenta uma margem muito baixa, ou seja, tem pouca capacidade de investimento;
- ✓ A empresa pode correr um grande risco ao ter 80% da faturação num só cliente;
- ✓ Há oportunidade de mercado a nível da comercialização de CRM.

3.3. Questão 3: Formule uma estratégia para a Inner Join Consulting definindo uma visão, missão, metas e objetivos, valores e FCS.

Aqui respondemos à questão “Para onde queremos ir?”.

Visão, Missão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Visão

Ser e ser reconhecido
como a empresa de referência no
mercado nacional em implementação de
produtos da Oracle, criando valor para o nosso Cliente.

Missão

Ser referência no mercado de implementação de sistemas ERP em Portugal, oferecendo sempre as taxas mais competitivas e um serviço de confiança e transparência para com todos os nossos Clientes.

Valores:

Compromisso
Confiança
Performance
Transparência
Criação de valor

Fatores Críticos de Sucesso:

Empresa

Taxas de serviço
Serviço ao cliente
Know-how dos consultores
Relação com os Fornecedores
Reputação

Mercado

Reputação do fornecedor parceiros
Qualidades dos produtos dos fornecedores

Metas e Objetivos

Metas

- ✓ Intensificar a presença da empresa no mercado nacional;
- ✓ Investir em recrutamento e formação dos colaboradores;
- ✓ Aumentar a carteira de clientes;
- ✓ Aumentar o portefólio de produtos.
- ✓ Redução de custos administrativos com as remunerações;
- ✓ Investir em desenvolvimento de novas aplicações do JD Edwards EnterpriseOne.

Objetivos

- ✓ Investir 15.000 euros em Marketing (pesquisa de mercado, publicidade, website, eventos da Oracle, etc) até ao final de 2012;
- ✓ Investir 10.000 euros (2,5% das Vendas e Prestação de Serviços) em formação dos colaboradores no CRM On Demand e em Qualidade de Serviço, até ao final de 2012;
- ✓ Contratar e formar nos vários módulos do sistema 4 colaboradores até ao final de 2013;
- ✓ Angariar 1 projeto de implementação do JD Edward EnterpriseOne em Portugal até ao final de 2012;
- ✓ Angariar 2 projetos de implementação do CRM On Demand até ao final de 2013;
- ✓ Reduzir em 20% a remuneração dos colaboradores, em 2012;
- ✓ Investir 5.000 euros num projeto de desenvolvimento de uma aplicação que permite aos utilizadores exportar dados do sistema em formato Excel, até ao final de 2012.

3.4. Questão 4: Determine um caminho a seguir para a Inner Join Consulting tendo em conta a formulação estratégica que definiu na questão anterior

Tendo em conta as conclusões retiradas da Análise Externa, Interna e Externa/ Interna e a Formulação Estratégica, propõe-se na tabela que se segue os caminhos a seguir específicos para cada autor.

Autor	Estratégia
Cham Him e Renée Mauborgne (2004)	<u>Red Ocean:</u> Competir no espaço atual (mercado nacional), suplantar/bater a concorrência direta através de uma maior presença no mercado e preços cada vez mais competitivos, e explorar a procura existente no mercado do ERP tradicional e no mercado CRM.
Michael Porter (1980)	<u>Atuar como Challenger numa estratégia de Custo:</u> Dominação: fazer acompanhar uma redução de custos por preços cada vez mais baixos mantendo sempre o preço acima dos custos.
Mintzberg (1988)	<u>Realizada:</u> Os processos estão todos formalizados antes de se iniciar o projeto de implementação. Pode, no entanto haver necessidade de modificar certas alíneas do projeto.
Wheelen & Hunger (2006)	<u>Crescimento</u> Diversificação fora do <i>core business</i> investindo no aumento do seu portefólio de produtos com o CRM On Demand.

De uma maneira esquemática, a estratégia será definida da seguinte forma:

Estratégia Red Ocean

- ✓ Competir no espaço atual;
- ✓ Suplantar/bater a concorrência;
- ✓ Explorar a procura existente.

Estratégia de custo e diferenciação

- ✓ Alvo alargado – Portugal;
- ✓ Baixo custo.

Posição de mercado

- ✓ *Challengers* a nível nacional.

Como vamos lá chegar?

- ✓ Estratégia de crescimento orgânico, onde a empresa vai procurar reduzir custos, investir em marketing, formar os colaboradores, recrutar e diversificar o portefólio de produtos investindo fora do *core business* com o CRM On Demand, isto tudo sempre numa perspetiva de penetração de mercado e criação de valor para o cliente.

3.5. Questão 5: Construa 4 cartões BSC de acordo com os objetivos definidos na Questão 3.

Balanced Scorecard

	Card Mercado	Card Organização	Card Accionista	Card I&D
Título da Medida	Ser <i>Challenger</i>	Investir em formação dos colaboradores e em recrutamento	Implementação do CRM on Demand conjuntamente com o JD Edwards EnterpriseOne. Reduzir Custos Administrativos	Exportação de dados em formato Excel.
Propósito	Ser referência a nível nacional (fidelização do cliente)	Formar os colaboradores atuais no CRM On Demand e Qualidade de Serviço.	Angariar novos clientes e fidelizar os antigos, potencializando o <i>cross-selling</i> . Aumentar a capacidade de investimento	Desenvolver uma aplicação que permita exportar os dados do sistema em formato Excel.
Relacionado com	A necessidade de ganhar reputação no mercado.	A necessidade de ter consultores capazes de implementar e formar utilizadores nos vários produtos comercializados pela empresa.	A necessidade de aumentar a carteira de clientes e fortalecer as relações com os clientes atuais.	A necessidade de melhorar uma falha no sistema comunicada pelos clientes.
Target	Investir 15.000 euros em Marketing (campanhas de publicidade, eventos, website, etc) até ao final de 2012.	Formar todos os colaboradores em CRM On Demand e Qualidade de Serviço até ao final de 2012. Recrutar 4 novos colaboradores até ao final de 2013.	Angariar um novo cliente de implementação do ERP tradicional até ao final de 2012. Angariar dois novos projetos de implementação de CRM até ao final de 2013. Reduzir em 20% a remuneração de topo até ao final de 2012.	Investir 5.000 euros até ao final de 2012.
Frequência	Ser medido e revisto anualmente	Ser medido e analisado anualmente.	Ser medido e revisto anualmente.	Ser medido e revisto mensalmente
Quem mede?	Responsável pelo Departamento de Marketing.	Responsáveis de cada área específica da companhia.	Responsável pelo Departamento de Vendas.	Responsável pela área de Desenvolvimento.
Origem dos dados	Resultados de campanhas e eventos.	Resultados da avaliação dos formandos e questionários de avaliação das formações preenchidos pelo cliente.	Direção de Vendas	Consultores Técnicos de Desenvolvimento
Quem faz uso da medida?	Responsável pelo Pré-Vendas	Responsáveis de cada área específica da companhia.	Responsável pelo Pré-Vendas	Responsáveis de cada área específica da companhia.
O que fazem?	Analizam tendências de mercado.	Analizam os resultados das formações e evolução dos novos colaboradores.	Analizam a evolução das vendas e possibilidade de novos projetos	Analizam a performance da tecnologia e a aceitação dos clientes.

3.6. Ilações a retirar do Caso

A Inner Join Consulting, uma consultoria de sistemas de informação, encontrava-se em 2011 num enquadramento de crise económica. Isto aliado à reduzida capacidade de investimento para formação, recrutamento, aumento do portfólio de produtos, entre outros, levou a empresa para um possível cenário negro. Era por isso necessário delinear uma estratégia apropriada para combater esta tendência.

Para tal foram realizadas 3 análises, a análise externa, a análise interna e a análise externa/ interna. Da análise externa conclui-se que a diminuição da capacidade de investimentos das empresas aliada à contração da concessão de crédito provoca um adiamento dos projetos de implementação de TI e que as PME's serão em 2012 a grande aposta. Para além disso, depreende-se da análise da concorrência que a IJC está muito atrás dos outros parceiros existentes em Portugal no que diz respeito a portefólio de produtos, número de colaboradores e internacionalização. Da análise interna verifica-se que a dimensão da equipa da IJC é muito reduzida para as exigências do mercado, assim como a margem da empresa comparativamente à concorrência direta, e que a empresa corre grande perigo ao deter 80% da faturação num só cliente. Finalmente, a partir da análise externa/interna constata-se que há uma grande oportunidade de mercado a nível da comercialização de CRM.

Assim sendo, através da análise da envolvente e análise interna da empresa, conclui-se que a melhor estratégia a implementar é uma estratégia de crescimento onde a empresa vai competir no espaço atual, tornando-se *Challenger*, isto é, batendo a concorrência, através da redução de custos, investimento em marketing, formar os colaboradores, recrutar e diversificar o portefólio de produtos investindo fora do *core business* com o CRM On Demand. Isto tudo numa perspetiva de penetração de mercado e criação de valor.

4. Bibliografia

- ✓ ANDRIOLE, S. – The collaborate/ integrate business technology strategy. Association for Computing Machinery: *Communication of the ACM*, Nº49 (2006), p.85-89.
- ✓ ANSOFF, Igor – Corporate strategy: an analytic approach to business policy. McGraw-Hill, N.Y. (1965).
- ✓ ANSOFF, Igor – Strategies for Diversification. Harvard Business Review. 1957.
- ✓ BITNER, J.; BOOMS, B. – Marketing Strategies and Organizational Structures for Service firms, American Marketing Association. 1981
- ✓ BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Banny J. – Co-opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business. Currency. 1997.
- ✓ CHANDLER, Alfred D. – Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge, Mass. 1962.
- ✓ DAVENPORT, Thomas H. – Putting the Enterprise into the Enterprise System. Harvard Business Review, Julho-Agosto 1998.
- ✓ DELOITTE – ERP Second Wave: Maximizing the Value of ERP-Enabled Processes. Relatório de pesquisa publicado pela Deloitte Consulting, 1998
- ✓ EVELSON, B. – Topic Overview: Business Intelligence. Forrester, 21 Novembro 2008
- ✓ HENDERSON, Bruce – The Experience Curve-Reviewed – IV. The Growth Share Matrix Boston Consulting Group (1973)
- ✓ HESTERMANN, C.; PANG, C.; MONTGOMERY, N. – Magic Quadrant for ERP for Product-Centric Midmarket Companies. Gartner, G00205542, 17 Dezembro 2010
- ✓ HONG, K.; KIM, Y. – The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. Information & Management. Elsevier. 25-40. Nº40 (2002), p. 1-5
- ✓ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – The Balanced Scorecard – measures that drives performance. Harvard Business Review. Vol 70. Issue 1. P. 71-79. ISSN: 00178012. 1992.
- ✓ KIMBERLING, E. – Top Ten Predictions for ERP in 2012. Relatório de Pesquisa publicado pela Panorama Consulting, 9 Novembro 2011
- ✓ LEARNED, Edmund P.; [et al] – Business Policy, Text and Cases. Homewood, Il: Irwin, 1969.
- ✓ MALHOTRA, R.; TEMPONI, C. – Critical decision for ERP integration: Small business issues. International Journal of Information Management. Elsevier. 28-37. Nº30 (2010), p. 1-4
- ✓ MINTZBERG, Henry – Five P's for strategy. California Management Review. Vol 30. 1987.
- ✓ MINTZBERG, Henry; LAMPEL, J.; Quinn, J.; GOSHAL, S. – The Strategy Process. 4ª Edição. Prentice Hall Int. 1992.
- ✓ NUCLEUS RESEARCH – 1H2011 Newsletter Survey Question Results. Relatório de pesquisa da Nucleus Research, L88. Boston, Agosto 2011
- ✓ NUCLEUS RESERACH – Anatomy of a decision: Oracle JD Edwards EnterpriseOne. Relatório de pesquisa da Nucleus Research, L33. Boston, Março 2011.

- ✓ NUCLEUS RESEARCH – Anatomy of a decision: SAP vs Oracle JD Edwards EnterpriseOne. Relatório de pesquisa publicado pela Nucleus Research, L66. Junho 2011.
- ✓ NUCLEUS RESEARCH –CRM Pays Back \$5.6 for every dollar spent. Relatório de pesquisa publicado pela Nucleus Research, L120. Boston, Novembro 2011.
- ✓ NUCLEUS RESEARCH – CRM Trend Outlook. Relatório de pesquisa da Nucleus Research, L53. Boston, Abril 2011.
- ✓ NUCLEUS RESEARCH – Guidebook: Enterprisewide Business Intelligence. Relatório de pesquisa da Nucleus Research, I70. Boston, Junho 2008.
- ✓ NUCLEUS RESEARCH – How Analytics Makes Midsize Companies More Profitable. Relatório de pesquisa da Nucleus Research, L100. Boston, Setembro 2011.
- ✓ NUCLEUS RESEARCH – Nucleus Top Tem Predictions 2012. Relatório de pesquisa da Nucleus Research, L107. Boston, Setembro 2011.
- ✓ NUCLEUS RESEARCH – Nucleus 2012 IT Spending Survey. Relatório de pesquisa da Nucleus Research, L106. Boston, Setembro, 2011.
- ✓ NUCLEUS RESEARCH – Technology Value Matrix 2H2011: CRM. Relatório de pesquisa da Nucleus Research, L86. Boston, Novembro 2011.
- ✓ NUCLEUS RESEARCH – Technology Value Matrix 2H2011: Enterprise Application. Relatório de pesquisa da Nucleus Research, L79. Boston, Novembro 2011.
- ✓ PANORAMA – ERP market share and Vendor Evaluation 2011. Relatório de pesquisa publicado pela Panorama Consulting, 2011.
- ✓ PORTER, Michael E. – Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. N.Y. 1985.
- ✓ PORTER, Michael E. – Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Free Press. N.Y. 1980.
- ✓ PORTER. Michael E. – What is strategy. Harvard Business Review. Novembro 1996.
- ✓ RETO, Luís; NUNES, Francisco – Métodos como Estratégia de Pesquisa Problemas Tipo numa Investigação. Revista Portuguesa de Gestão.Vol 1. P 21-31. 1999.
- ✓ SALLAM, R. [et al] – Magic Quadrant for Business Intelligence Platforms. Gartner, RA305032011, 27 Janeiro 2011.
- ✓ SIIA – Software as a Service: Strategic Backgrounder. Relatório de pesquisa publicado pela Software & Information Industry Association, Fev.2001.
- ✓ SOUZA, C.; ZWICKER, R. – Ciclo de Vida de Sistemas ERP. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo, V.1, Nº11 (2000), p.4-12
- ✓ WHEELLEN, Thomas; HUNGER, J. – Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases. Pearson. 2006,
- ✓ YIN, R. – Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills: Sage. 1984.

Artigos retirados da Internet:

- ✓ BURNS, Michael – Annual Report software survey. 11ªed. Canadá. CA Magazzine, 2009. [Consulta: 10.Out. 2011] Disponível em:
<http://www.camagazine.com/ERPsurvey09.html>

- ✓ ERP software 360, <http://www.erpsoftware360.com/erp.software.html>
[Consulta: 1.Out.2010]
- ✓ Implement ERP, 2007: <http://www.implement-erp.com/erp-implementation-guide.html> [Consulta: 10.Out.2011]
- ✓ GARTNER – Gartner Says Worldwide Software as a Service Revenue is Forecast to Grow 21 percent in 2011. Gartner News, 7 Julho 2011. [Consult. 31 Outubro 2011] Disponível em [www:](http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1739214)
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1739214>
- ✓ JD Edwards EnterpriseOne Brochure, 2005, Disponível em www.oracle.com
[Consulta: 4.Set.2011]
- ✓ METZLER, J.; TAYLOR, S. – Wide Area Network Alert. Network World, Maio 2011. [Consult. 18 Outubro 2011] Disponível em
<http://www.networkworld.com/newsletters/frame/2011/053011wan1.html>
- ✓ Oracle, <http://www.oracle.com>
- ✓ SARGENTO, C. – Enterprise Resource Planning. Semana Informática, 2007. [Consult. 18 Outubro 2011] Disponível em [www:](http://www.semanainformatica.xl.pt/847/especial/700.shtml)
<http://www.semanainformatica.xl.pt/847/especial/700.shtml>
- ✓ www.computerworld.com.pt, Março 2010
- ✓ SAP, <http://www.sap.com>
- ✓ Primavera BSS, <http://www.primaverabss.com>
- ✓ iORGA, <http://www.iorga.com>
- ✓ Microsoft Dynamics, <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/default.aspx>
- ✓ Arasia – Informática e Serviços, <http://www.arasia.pt>
- ✓ Maxsource – Consultores de Gestão, <http://www.maxsource.pt>
- ✓ Infor, <http://www.infor.com>
- ✓ Epicor, <http://www.epicor.com>
- ✓ FERREIRA, Cristina A. – Cliente no Centro da equação. Semana Informática. Nº852. 28.Set.2007. [Consult: 19.Mar.2012]. Disponível em:
<http://www.semanainformatica.xl.pt/961/est/100.shtml>
- ✓ IDC, www.idc.pt
- ✓ PEST: <http://rapidbi.com/the-pestle-analysis-tool/>

Anexo

Anexo 1 – Respostas a um estudo realizado a várias empresas pela Nucleus Research relativamente à tecnologia SaaS

Questão: Quantas das suas aplicações empresariais vão estar na “nuvem” até ao final de 2012?

Nenhuma/ Não sei	35%
Mais de 25%	26%
Entre 25% e 50%	13%
Entre 50% e 75%	14%
Mais de 75%	12%

Fonte: Adaptado de *1H2011 Newsletter Survey Question Results*, Nucleus Research

Anexo 2 - Respostas a um estudo realizado a várias empresas pela Nucleus Research relativamente à tecnologia SaaS

Questão: Quem considera ser o líder no fornecimento da “nuvem”?

IBM	10%
Microsoft	16%
Oracle	10%
Salesforce.com	26%
SAP	0%
Outro	38%

Fonte: Adaptado de *1H2011 Newsletter Survey Question Results*, Nucleus Research

Anexo 3 - Respostas a um estudo realizado a várias empresas pela Nucleus Research relativamente à tecnologia CRM

Questão: Se escolhesse hoje, qual dos Fornecedores de CRM seleccionaria?

Microsoft Dynamics	47%
Salesforce.com	23%
Sugar CRM	9%
NetSuite	7%
Oracle CRM	6%
Sage CRM	6%
RightNow	2%

Fonte: Adaptado de *1H2011 Newsletter Survey Question Results*, Nucleus Research

Anexo 4 - Respostas a um estudo realizado a várias empresas pela Nucleus Research relativamente à tecnologia CRM

Questão: Quão importante é a utilização de aparelhos móveis (iPhone, iPad, Droid, etc) na sua estratégia corporativa em TI?

5 (Muito Importante)	56%
4	37%
3	4%
2	2%
1 (Pouco Importante)	1%

Fonte: Adaptado de *1H2011 Newsletter Survey Question Results*, Nucleus Research

Anexo 5 – Dados Financeiros – Balanço Inner Join Consulting 31/12/2011

Balanço 31/12/2011 (montantes em euros)		
Rubricas	Períodos	
	2010	2011
Ativo		
Ativo não Corrente	4.452,20	
Ativos Fixos Tangíveis	4.452,20	
Ativo Corrente	214.178,82	132.242,88
Clientes	97.490,29	109.927,75
Outros ativos correntes	8.633,99	5,08
Caixa e depósitos bancários	108.054,54	24.310,02
Total Ativo	218.631,02	132.242,88
Capital Próprio e Passivo		
Capital Próprio		
Capital realizado	10.000,00	10.000,00
Reservas	1.000,00	
Resultados Transitados	46.200,42	
Resultado Líquido	61.589,54	10.929,90
Total Capital Próprio	118.78,96	20.929,90
Passivo		
Passivo Não Corrente		
Passivo Corrente	99.841,06	111.312,98
Fornecedores	685,76	656,73
Estado e Outros Entes Públicos	53.772,24	22.106,82
Outros passivos correntes	45.383,06	88.549,43
Total Passivo	99.841,06	111.312,98
Total Capital Próprio e Passivo	218.631,02	132.242,88

Anexo 6 – Demonstração de Resultados da Inner Join Consulting (2011)

Demonstração de Resultados 2011 (montantes em euros)		
Rendimentos e Gastos	Períodos	
	2010	2011
Vendas e Serviços Prestados	506.971,13	391.299,00
Fornecimentos e Serviços Externos	(319.738,08)	(329.628,10)
Gastos com o Pessoal	(91.321,00)	(46.769,63)
Outros Rendimentos e Ganhos	2.348,00	
Outros Gastos e Perdas	(965,60)	(56,19)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	97.294,45	14.845,08
Gastos/ Reversões de depreciação e amortização	(143,43)	
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	97.151,02	14.845,08
Resultado antes de imposto	97.151,02	14.845,08
Impostos sobre o rendimento do período	(35.561,48)	(3.915,18)
Resultado Líquido do período	61.589,54	10.929,90