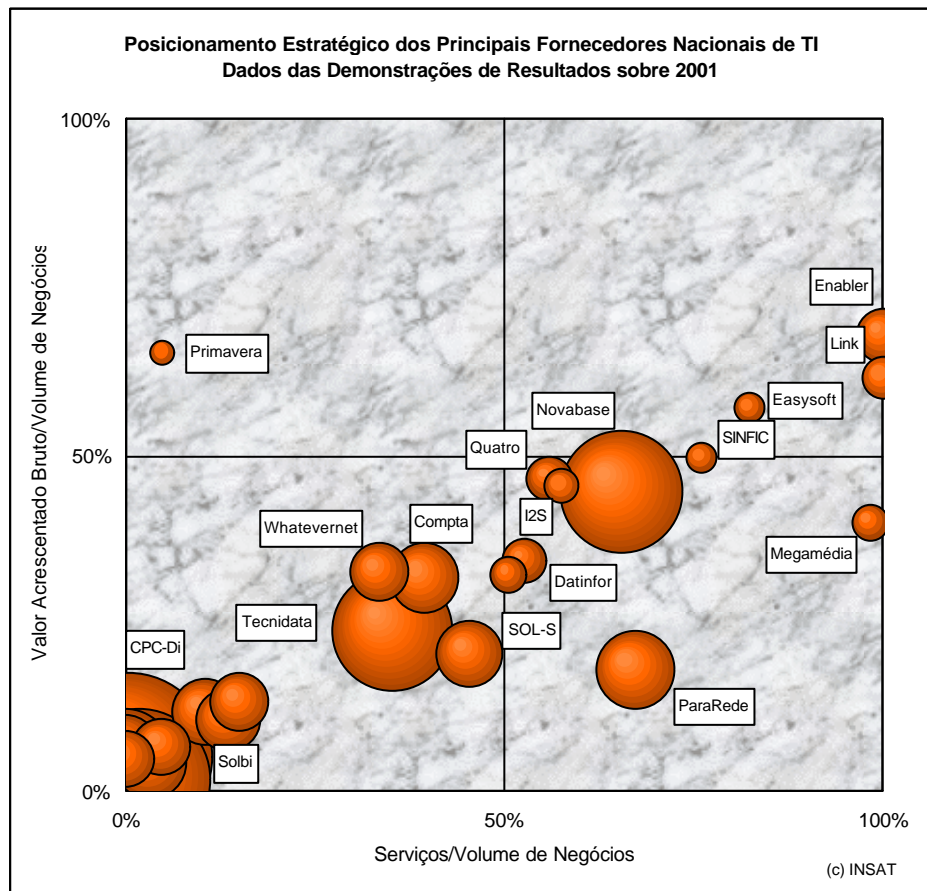


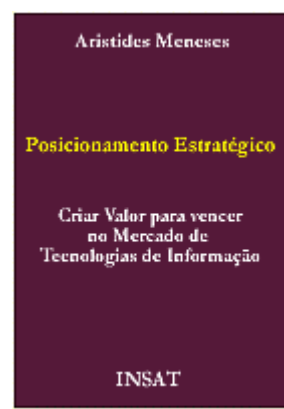
Aristides Meneses

Posicionamento Estratégico dos Fornecedores Nacionais de Tecnologias de Informação



Conteúdo

1. A Evolução do Mercado.....	3
2. O Modelo de Posicionamento Estratégico	3
3. Revendedores	4
4. Produtores.....	4
5. Recursos Humanos.....	4
6. Prestadores de Serviços.....	5
7. Ocupação do Espaço	5
8. Posicionamento do Mercado Global	5
9. Posicionamento dos Tipos de Fornecedor.....	6
10. Os Principais Fornecedores Nacionais.....	7



Aristides Meneses é Licenciado em Engenharia de Electrónica e Telecomunicações pela Universidade de Aveiro, Presidente da UniWeb Consultoria e Formação SA e Director Geral da INSAT. É também Consultor de Concorrência e Estratégia no Mercado de Tecnologias de Informação.

A parte teórica deste white-paper é um extracto do livro Posicionamento Estratégico Criar Valor para Vencer no Mercado de TI, da autoria de Aristides Meneses, ISBN 972-97566-1-9, editado pela INSAT Consultoria e Serviços Lda.

Mais informação em www.insat.pt

Copyright © 2002 Aristides Meneses

1. A Evolução do Mercado

Há cerca de dez anos tudo era mais simples. Todos os profissionais sabiam o que era o mercado de tecnologias de informação, porque havia menos fornecedores, porque apesar das enormes diferenças de dimensão eram mais homogêneos e porque todos actuavam de forma mais ou menos similar.

Nessa altura, o mercado era dominado exclusivamente pelas grandes multinacionais que fabricavam equipamentos e os revendiam, com suporte, em Portugal. Já havia software-houses, geralmente em regimes de parcerias fortes e exclusivas com fabricantes preferenciais. Quase não existiam ainda os actuais distribuidores ou grossistas e os números do mercado mostram que os poucos serviços que se prestavam eram geralmente oferecidos como adicional à venda de hardware, na prática resumindo-se aos serviços de instalação e manutenção dos equipamentos.

Por efeito dos sistemas abertos, da proliferação das alternativas e da concorrência e também porque os parques instalados de equipamento computacional tiveram que ser mais rentabilizados, começou a surgir a necessidade de serviços baseados em know-how e de desenvolvimento de aplicações específicas com a importância cada vez maior das tecnologias de informação, já não só como suporte administrativo ao negócio mas como a base do próprio negócio, a necessidade de serviços de consultoria que ajudassem os gestores a compreender e decidir sobre os seus sistemas de informação.

Como seria de esperar as diversas necessidades do mercado geraram respostas diferenciadas, quer dos fornecedores estabelecidos quer dos novos fornecedores mais especializados. O facto é que as diversas necessidades tendem a ser melhor satisfeitas por estruturas de diferentes perfis, algumas incompatíveis ou dificilmente conciliáveis numa só organização. Como consequência os fornecedores tenderam para a especialização. Acontece que o mercado das tecnologias de informação é altamente competitivo a todos os níveis, dos fabricantes aos seus diversos parceiros, chegando-se ao ponto actual em que os parceiros estão mais tempo em concorrência do que em colaboração. Esta situação e a necessidade de crescer ou evoluir para mercados melhores, leia-se com maiores margens, criam a tentação de invadir novos segmentos. O resultado destas forças de sinais contrários é um mercado extremamente volátil em que, apesar de tudo, é possível identificar perfis de especialização ainda que estes sejam dinâmicos e pelo menos parcialmente sobrepostos. É um mercado com uma elevada taxa de mortalidade. E a constante inovação gera uma elevada taxa de novos participantes.

Para simplificar o problema da análise concorrencial

no mercado das Tecnologias de Informação a INSAT criou o modelo do Posicionamento Estratégico que permite construir um mapa do mercado onde se podem colocar todos os fornecedores de forma a tornar visíveis as suas posições relativas. Além disso o mapa facilita também a identificação do perfil da organização e a estrutura de negócio necessária para maximizar o sucesso em cada tipo de fornecedor. Finalmente o mapa clarifica o caminho a percorrer para mudar de identidade e esclarece quais os novos concorrentes que há que enfrentar no segmento pretendido. Uma vez que a dinâmica de negócio de cada perfil tende a ser diferente, apesar de algumas sobreposições, a identificação clara das posições actual e pretendida, e do caminho a percorrer, tornam-se cruciais.

2. O Modelo de Posicionamento Estratégico

Naturalmente que no mercado de tecnologias de informação todos os fornecedores trabalham com equipamentos, produtos de software e prestam serviços relacionados com eles. Alguns limitam-se a revender produtos, sendo simples retalhistas de equipamentos geralmente muito normalizados. Outros detêm conhecimentos profundos sobre a tecnologia ou a sua aplicabilidade aos negócios. Assim, a questão central é determinar quais os principais factores diferenciadores dos diversos fornecedores.

De certo modo são a própria história e dinâmica do mercado que fornecem pistas para os dois mais importantes factores diferenciadores dos principais grandes grupos de fornecedores atrás referidos. Ao longo do tempo tem-se verificado uma clara tendência para o aumento da importância dos serviços no mercado total e outra clara tendência para a tentativa de produção própria ou valor acrescentado por parte dos diversos fornecedores. A evolução do mercado e o acréscimo de concorrência têm provocado uma guerra de preços nos equipamentos, com as suas naturais consequências nas margens de comercialização. Isto faz com que os fornecedores deixem de ter margens suficientes para pagar os custos fixos de estrutura o que os obriga a procurar novas fontes de receita e melhores margens quer nos serviços quer nos produtos próprios. Assim, a análise do mercado e dos fornecedores ao longo dos últimos dez anos mostra que os principais factores diferenciadores a todo o conjunto de empresas são o peso relativo da prestação de serviços e o peso relativo do seu valor acrescentado.

Por isso o modelo de Posicionamento Estratégico parte da segmentação do mercado em Produtos, que inclui equipamentos hardware e software vendido em pacote, e em Serviços, porque se trata de segmentos com características, necessidades e estratégias distintas e porque todos os fornecedores tendem a estar envolvidos em ambas, mesmo que os puros

prestadores de serviços não vendam equipamentos e os puros revendedores não prestem serviços. Actualmente qualquer solução de tecnologias de informação, a qualquer nível de complexidade, integra produtos e serviços, eventualmente não fornecidos pela mesma entidade.

A construção do Mapa de Posicionamento Estratégico começa assim com o desenho de uma linha horizontal onde se posiciona a relação entre o Volume de Serviços Prestados e o Volume de Negócio Total. Na origem dessa linha, à esquerda, colocam-se as empresas que não prestam serviços, ou seja, têm uma relação $\text{Serviços}/\text{VN} = 0\%$, e no máximo, à direita, os fornecedores que não vendem produtos tendo uma relação $\text{Serviços}/\text{VN} = 100\%$. Serviços designa o valor da facturação em serviços e VN designa o total facturado em Serviços e Venda de Equipamentos e Produtos.

A segunda linha é vertical e destina-se ao posicionamento da relação entre o Valor Acrescentado Bruto e o Volume de Negócios Total. Esta relação mede a produção própria da empresa e é quase nula quando se trata de puros revendedores e quase 100% quando se trata de puros produtores. Na origem, em baixo, coloca-se a marca dos 0% e no topo coloca-se a marca dos 100%.

O facto destas duas linhas serem finitas, existindo apenas entre os valores 0% e 100%, permite fechar o espaço, obtendo-se o quadrado apresentado. Neste espaço podem incluir-se todos os fornecedores de equipamentos, produtos e serviços de TI, com base em informações de negócio que constam dos seus relatórios financeiros.

Antes de começar a utilizar o mapa tal como apresentado acima, é necessário inserir duas linhas divisórias a meio de cada vector de diferenciação, dividindo o espaço em quatro quadrantes.

Na metade da esquerda, formada por dois quadrantes, surgem as empresas em que o valor da venda de produtos, equipamentos, componentes, software em pacote, etc, é maioritária no volume de negócios, enquanto na metade à direita surgem as empresas em que a prestação de serviços é maioritária no volume de negócios. Esta separação é umas das principais linhas de segmentação das empresas que actuam no mercado de tecnologias de informação. Do mesmo modo o conjunto dos dois quadrantes superiores define um espaço onde existem os maioritariamente prestadores de serviços e os dois quadrantes inferiores definem o espaço onde se encontram os maioritariamente revendedores. Esta é a outra das principais linhas de segmentação do mercado.

Os quatro limites externos do mapa e os quatro segmentos de recta internos, obtidos com as linhas de segmentação de equilíbrio anterior, formam assim quatro quadrantes que correspondem a negócios

diferentes, com necessidades de estrutura, organização, meios e recursos diferentes: revendedores, prestadores de serviços, produtores e recursos humanos.

3. Revendedores

O quadrante inferior esquerdo é claramente o espaço dos revendedores pois aí surgem as empresas em que a venda de produtos é maioritária no volume de negócios, ao mesmo tempo que o seu valor acrescentado bruto é minoritário, ou seja, empresas que vendem produtos de terceiros. É um quadrante onde as margens são relativamente apertadas e com tendência para continuarem a apertar porque a competição se faz no preço, uma vez que a extinção das parcerias exclusivas permite, na prática, que todos os revendedores vendam produtos de todos os produtores, limitando a diferenciação quase ao factor preço. Sendo as margens apertadas e os produtos pouco ou nada diferenciados, torna-se assim um quadrante para os negócios de volume onde, para sobreviver, qualquer fornecedor precisa de crescer e ganhar market share.

Neste quadrante, mais para baixo e à esquerda, encontram-se os Distribuidores, os Retalhistas e as subsidiárias dos fabricantes multinacionais que apenas revendem produtos. Um pouco mais para cima e mais à direita encontram-se os Corporate Dealers que complementam os produtos com alguns serviços adicionais. Mais acima e mais à direita, ainda neste quadrante mas próximo do centro do mapa, encontram-se os Integradores de Sistemas em que os produtos são maioritários mas os serviços de integração ganham importância acrescida.

4. Produtores

O quadrante superior esquerdo é o espaço dos produtores, empresas que desenvolvem produtos e os vendem quer directamente ao cliente final quer através do canal de revenda.

Uma vez que em Portugal não há realmente fabrico de hardware no âmbito das tecnologias de informação, trata-se do quadrante onde surgem todas as software-houses de produto, empresas cuja actividade principal e maioritária é a produção de software vendido em pacote em múltiplas cópias. As características principais deste sector são assim a inovação, a capacidade de acompanhar a evolução tecnológica e a qualidade dos produtos.

5. Recursos Humanos

O quadrante inferior direito é o espaço das empresas que, na realidade, revendem serviços de terceiros. Trata-se de um espaço muito pouco populado, onde na prática se encontram apenas as empresas que medeiam a actividade de recursos humanos. Estas

empresas integram nos seus quadros geralmente muito poucos colaboradores, com a responsabilidade de gerir projectos e pessoas e tendem a envolver grandes quantidades de recursos humanos externos, geralmente independentes, alugando-os a outros fornecedores ou a clientes finais. São empresas que actuam no mercado dos recursos humanos especializados em perfis tecnológicos, muito mais que empresas do mercado de tecnologias de informação, embora possam deter algum valor acrescentado específico neste mercado derivado da gestão de projectos informáticos para terceiros.

6. Prestadores de Serviços

O quadrante superior direito é o espaço dos prestadores de serviços de todos os tipos, empresas que maioritariamente prestam serviços com recursos humanos internos. São empresas de elevado know-how e competência, com margens significativamente melhores que os revendedores, em que as principais dificuldades são a rentabilização dos recursos humanos, a sua gestão e a potencial dependência face aos colaboradores.

Os prestadores de serviços são empresas em que o know-how alargado é mais crucial, devendo ter competências a diversos níveis, quer tecnológicos quer de gestão, além de conhecimentos técnicos e sobre o negócio ou sector em que os seus clientes preferenciais actuam. Este aspecto, a necessidade de conhecimentos sobre o negócio do cliente, é importante, mesmo para os que não se assumem como consultores, pois acabam por ter de fazer parcialmente esse papel, pelo menos nos aspectos de interligação e soluções de compromisso entre as necessidades de negócio dos clientes e a optimização das soluções tecnológicas que implementam. Neste quadrante encontram-se diversos fornecedores que têm em comum a prestação de serviços como actividade maioritária no volume de negócios mas que na verdade podem prestar serviços de diversos tipos. Na linha que liga a posição (0%,0%) com (100%,100%) vão-se encontrando os diferentes tipos de serviços com cada vez maior valor acrescentado e especialização.

Naturalmente que, da mesma forma que não se encontra nenhum fornecedor estruturalmente no extremo (0%,0%), pois isso significaria que esse fornecedor não produz absolutamente nenhum valor, o que sendo possível durante algum tempo é inviável de forma sustentada, também não se encontra nenhuma empresa na posição (100%,100%) porque isso implicaria uma integração vertical total e uma gama tão alargada de competências internas que seria muito difícil rentabilizar.

7. Ocupação do Espaço

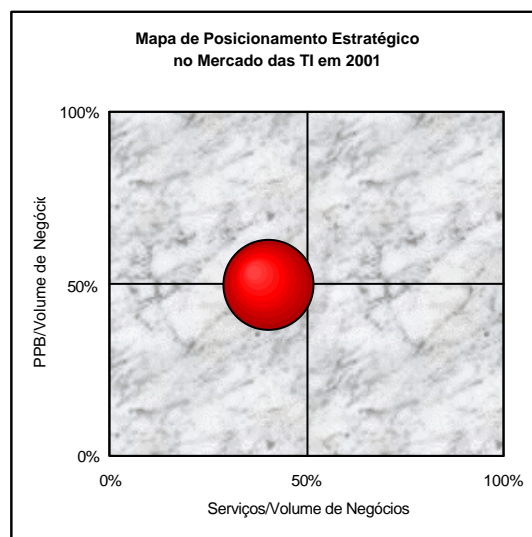
O Mapa de Posicionamento Estratégico pode ser visto como um mapa de ocupação de espaço, neste

caso, de ocupação de mercado. Sendo a ocupação de mercado uma importante variável estratégica, para realçar essa característica torna-se necessário adicionar uma terceira dimensão. Os dois eixos já referidos permitem colocar qualquer empresa no espaço bi-dimensional, o que identifica a posição que essa empresa ocupa, mas não explicita qual a sua influência, vector que é fornecido pela dimensão do seu volume de negócios. Assim, após colocar-se uma empresa na sua correcta posição, deve-se representá-la como uma esfera de diâmetro proporcional ao volume de negócios. Esta dimensão só tem relevância quando se pretende analisar comparativamente duas ou mais empresas ou a mesma empresa em mais que um ano. A ocupação que cada esfera faz do espaço ajuda a evidenciar o grau de saturação do mercado.

Além do aspecto anterior, a terceira dimensão, evidenciada pelo diâmetro relativo das esferas representativas dos diversos fornecedores em análise, permite também deduzir algumas características necessárias à sobrevivência e sucesso que dependem da dimensão. Por exemplo no quadrante inferior esquerdo, o dos revendedores, verifica-se que as esferas tendem a ser maiores que nos outros quadrantes, como era de esperar num mercado cuja lógica é o volume.

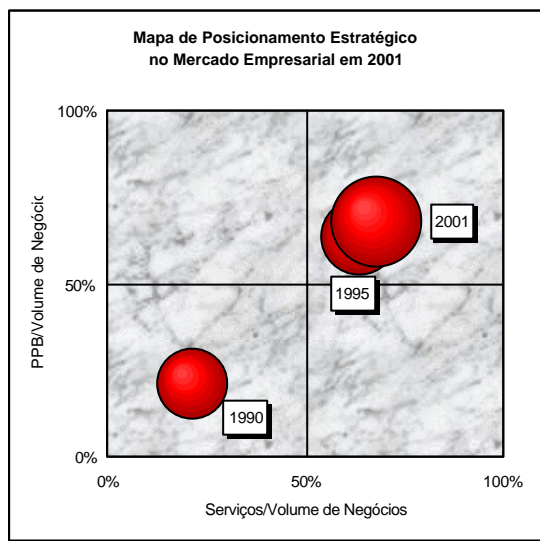
8. Posicionamento do Mercado Global

Com base no Mapa de Posicionamento Estratégico consegue-se compreender melhor a evolução recente do mercado global. Segundo o VISÃO GLOBAL Estudo do Mercado Português de Tecnologias de Informação, edição de 2002, produzido pela INSAT, verifica-se que o mercado de software e serviços representa 47% do mercado total. Uma vez que todo o hardware vendido em Portugal é importado, pode obter-se uma aproximação ao Valor Acrescentado Bruto subtraindo o valor das vendas de equipamentos e produtos à dimensão do mercado e ajustando para uma margem típica razoável média. Chega-se assim a uma estimativa de cerca de 40%.



Estes valores colocam o mercado nacional mais ou menos no centro do Mapa de Posicionamento Estratégico, como se pode ver no gráfico.

No entanto, a utilização do valor do mercado global para esta análise não é a mais aconselhável, porque esconde o facto de apenas os médios e grandes clientes empresariais serem realmente compradores de serviços. Os serviços adquiridos pelos pequenos clientes empresariais e pelos utilizadores domésticos resumem-se a serviços de reparação de avarias e alguma formação. Além disso, exceptuando algumas marcas de equipamento que actuam nos dois sectores, a maioria dos fornecedores a quem esta análise pode interessar actua preferencialmente no mercado empresarial



Assim, se utilizarmos o valor do Mercado Empresarial estimado no VISÃO GLOBAL da INSAT, o posicionamento altera-se de forma significativa pois o valor dos serviços assume um peso muito mais preponderante.

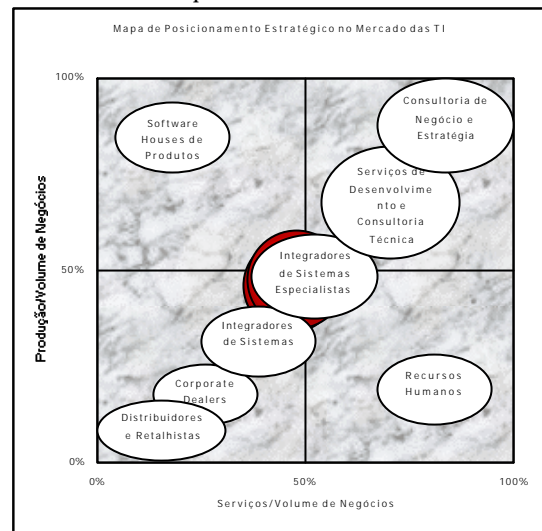
9. Posicionamento dos Tipos de Fornecedor

No mercado nacional actuam diversos tipos de fornecedores com características mais ou menos bem definidas. Alguns obedecem estritamente ao seu perfil classificativo e a maioria, apesar de ter uma actuação em mais que um dos perfis adjacentes, acaba por ser passível de ordenação.

Os perfis típicos existentes são:

1. Distribuidores
2. Fabricantes
3. Subsidiárias de Fabricantes
4. Retalhistas
5. Corporate Dealers
6. Integradores de Sistemas
7. Integradores de Sistemas Especialistas
8. Prestadores de Serviços Tecnológicos
9. Consultores

Estes perfis de fornecedores surgem mais ou menos bem identificados no Mapa de Posicionamento Estratégico, nas coordenadas naturais do seu negócio principal, como se pode ver no gráfico. As subsidiárias dos Fabricantes Internacionais de Equipamentos ou Software em Pacote actuam quase exclusivamente como distribuidores fornecendo eventualmente serviços de formação e suporte quer aos clientes finais quer aos seus revendedores.



A sua dinâmica é comandada pela estratégia da empresa mãe, inclusivamente quanto aos custos dos produtos vendidos, que derivam especialmente de considerações de ordem fiscal. Por outro lado os fabricantes portugueses são-no exclusivamente em software, pelo que surgem como Software-Houses de Produtos no quadrante superior esquerdo. Um aspecto interessante e que também ajuda a explicar a vontade para a migração ou ampliação da prestação de serviços obtém-se analisando as margens de comercialização de produtos dos diversos tipos de fornecedores. Com dados de negócio de 1999 e 2000 verifica-se que quanto maior é o peso dos serviços prestados no volume de negócio maiores são as margens de comercialização de produtos que conseguem obter.

Para analisar e compreender um fornecedor, a metodologia que nos tem dado melhores resultados começa pelo cálculo de diversos indicadores de negócio, financeiros e económicos, obtidos do relatório de contas. O segundo passo é posicionar esse fornecedor no Mapa de Posicionamento Estratégico segundo três metodologias. Uma é posicionar o mesmo fornecedor ao longo dos anos, para se verificar qual a sua evolução no espaço. Outra é posioná-lo em conjunto com os principais concorrentes, para se verificar qual a sua ocupação do mercado. A terceira é posicionar a empresa e os concorrentes ao longo dos anos, para se verificar qual a aproximação ou divergência do grupo.

10. Os Principais Fornecedores Nacionais

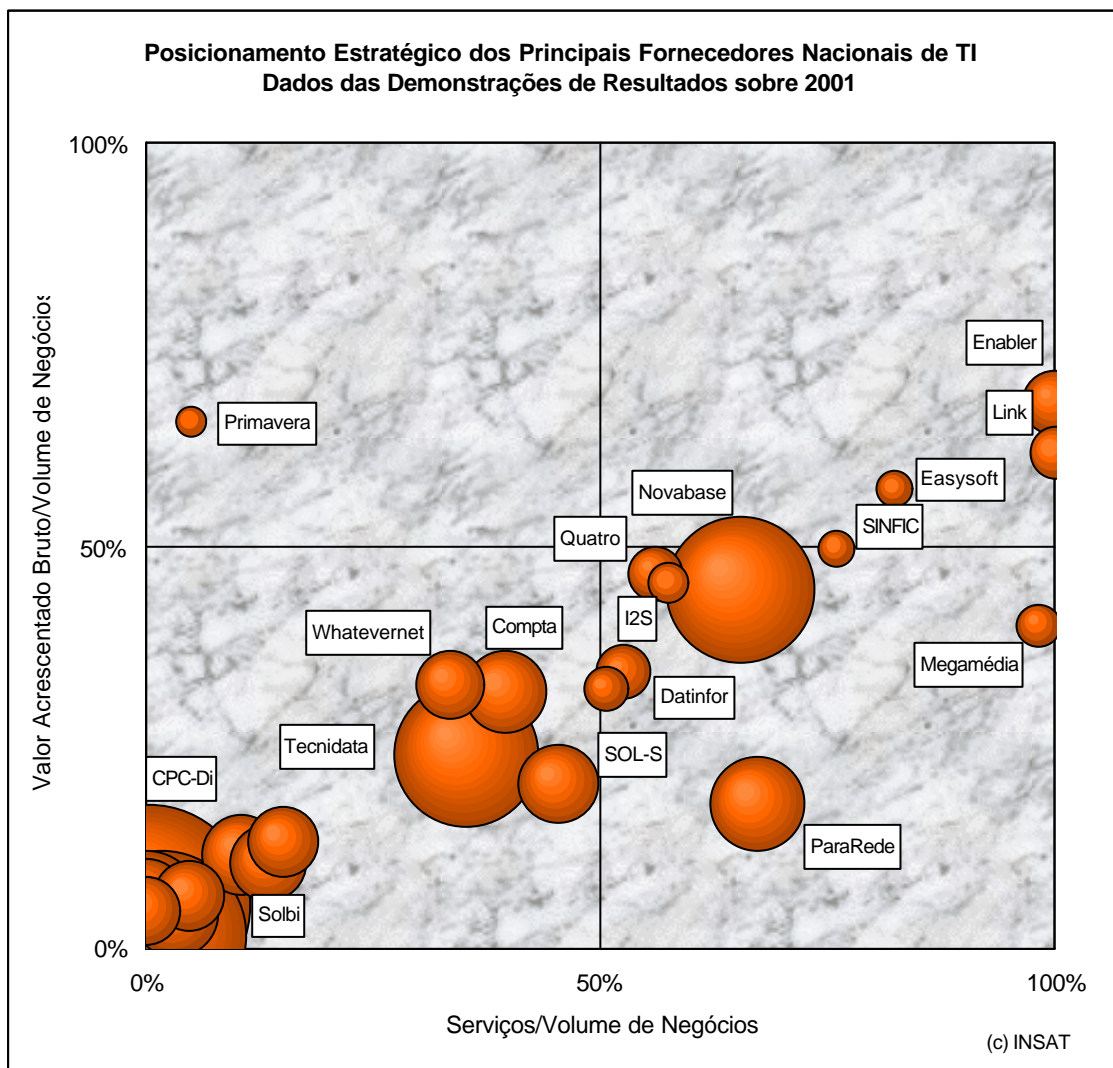
Com base nos relatórios de contas sobre o exercício de 2001, identificamos mais de vinte e cinco fornecedores de produtos e serviços de tecnologias de informação de capital nacional com dimensão de volume de negócios superior a cinco milhões de euros.

Verifica-se que apenas existem quatro empresas com uma taxa de Valor Acrescentado Bruto sobre o Volume de Negócios igual ou superior a 50%: Enabler, Link, Easysoft e Sinfic. Destas, apenas a Enabler, com 39% e a Sinfic, com 33%, cresceram significativamente em 2001, quer face aos seus valores anteriores quer face ao mercado global, que cresceu 12%.

No quadrante dos Revendedores encontramos duas enormes empresas nacionais, a Solbi e a CPC-Di, ambas actuando como Distribuidores. No mesmo espaço surgem diversos fornecedores, retalhistas e dealers, provavelmente todos de dimensão relativamente reduzida para o mercado em que se inserem.

Mais próximo do centro do espaço encontram-se dois fornecedores de dimensão similar e significativa, a Tecnidata e a Novabase, ambas com volumes de negócio em 2001 que se aproximaram dos cem milhões de euros. Mas as similaridades terminam aí. A Tecnidata está ainda maioritariamente no quadrante dos revendedores, produzindo apenas 25% do que vende, enquanto a Novabase está no quadrante dos prestadores de serviços tecnológicos com um VAB de mais de 44% face ao negócio.

Como era de esperar pela própria construção do modelo, a maioria dos fornecedores não produtores dispõe-se ao longo de uma linha que une os pontos (0,0) com os pontos (100,70). As excepções são a Megamédia e a ParaRede, ambas com taxas de VAB inferiores ao que se esperaria e às da sua concorrência. É preciso, no entanto, estar ciente que a decisão de gestão entre maximizar o VAB pelo aumento dos quadros ou minimizá-lo pela subcontratação deriva também de outros factores como a análise de risco, leis laborais e contratuais, ou a versatilidade estrutural pretendida.



O livro Posicionamento Estratégico Criar Valor Para Vencer no Mercado de Tecnologias de Informação pode ser adquirido nas principais livrarias ou encomendado on-line em www.insat.pt, onde encontra mais informações sobre o conteúdo, o preço e formas de encomenda.

Copyright © 2002 Aristides Meneses

**INSAT Consultoria e Serviços Lda.
Rua Cidade de Bolama Lote 17 7º B
1800-079 LISBOA
Telefone: 218 537 812
Fax: 218 537 807**

www.insat.pt