
Casos de Ensino em Administração

RM Sistemas – as Dores do Crescimento

Warney Soares
Rachel Matos Dornelas
Liliane de Oliveira Guimarães
Denise de Castro Pereira

INTRODUÇÃO

Em bela manhã de segunda-feira do verão de 2003, Rodrigo Diniz, Diretor Presidente da RM Sistemas, chegou apressado à sede da empresa e foi direto para sua sala. Antes mesmo de sentar-se, fez rápida verificação dos números financeiros recentes da empresa na tela de um dos dois microcomputadores sobre sua mesa. Depois de encontrar o relatório que procurava, decidiu imprimi-lo.

Enquanto aguardava o fim da impressão, Rodrigo resolveu tomar uma xícara de café e pensar um pouco na reunião que ele e Mauro Tunes, Vice-Presidente Comercial, teriam com os diretores e gerentes, para discutirem os rumos estratégicos da RM para os próximos anos. Ele se lembrava de que a pauta era extensa e implicava alguns desafios. O principal era definir ações para manter a trajetória de quase 10 anos de crescimento expressivo e contínuo da empresa, uma taxa média anual de 30%. Como expandir sua participação no mercado brasileiro de ERPs, sistemas integrados de softwares de gestão empresarial, mas de forma mais ordenada e controlada? Isso em ambiente de negócios cada vez mais competitivo e com concorrentes fortalecidos por movimentos recentes de fusão.

O INÍCIO DA RM SISTEMAS

A história da RM Sistemas inicia-se no ano de 1985, quando Rodrigo foi estagiário em construtora de um primo, a pedido do seu pai. Neste estágio, Rodrigo ajudava

a calcular a folha de pagamento da empresa⁽¹⁾ e, quando passou no vestibular, ganhou uma calculadora científica da marca HP. De posse daquela calculadora e dos conhecimentos necessários para operá-la, ele começou a desenvolver programas para calcular a folha de pagamento da construtora. Com o **programinha** ele conseguia realizar sozinho o trabalho de várias pessoas no departamento de pessoal.

O dono da construtora propôs que a empresa ficasse com aquela calculadora, mas acabou optando por adquirir outra ainda melhor (CP500), com mais recursos de processamento, praticamente um minicomputador. Rodrigo desenvolveu nessa nova calculadora outro programa, aprimorando o anterior. Seis meses depois terminou o estágio, mas continuou prestando serviços particulares para aquela e, por indicação deles, também para outras construtoras.

A necessidade de formalizar a empresa surgiu em 1986, para atender à exigência de um cliente que queria nota fiscal. A empresa foi constituída por Rodrigo com 95% do capital em sociedade com o seu pai com 5% e funcionava, nessa época, na sala de visitas do apartamento onde moravam. Segundo Rodrigo, logo depois:

“Meu pai tornou-se síndico do prédio e lá embaixo tinha uma salinha do zelador. O zelador pediu demissão e eu pedi ao meu pai para usar a sala e em troca eu faria todo o serviço do prédio. Meu pai deixou de ser síndico, entrou outro que gostou muito do meu serviço, do que eu estava fazendo e aí ele me dava mais um salário mínimo por mês, além de poder usar a salinha.”

Rodrigo continuava desenvolvendo e vendendo seus programas e serviços para cálculo de folha de pagamento, até que um dia foi procurado para fazer grande serviço de contabilidade de uma empresa chamada Companhia Minas da Passagem, situada em Mariana, Minas Gerais. Em suas palavras,

“O cara me contratou e eu pensei que ele era louco de me contratar, porque eu nunca tinha ouvido falar de contabilidade e a da empresa dele estava dois anos atrasada. Pensei que eu também era louco de aceitar, mas ele era mais de me contratar do que eu de aceitar. Eu fiz três exigências para pegar o serviço: uma era que tudo o que eu não soubesse, eles tinham que me explicar; tudo o que eu fizesse, eles tinham que conferir; e que eu precisava de um prazo de 6 meses”.

Próximo ao fim do prazo combinado para entrega da primeira parte do trabalho, Rodrigo constatou que não seria possível cumpri-lo. Decidiu visitar uma feira de informática para ver se descobria um software de contabilidade. O software custava 20 mil dólares na época e ainda exigia um computador sofisticado para sua execução. Rodrigo constatou a inviabilidade da aquisição, mas reencontrou, por acaso, na mesma feira, seu contemporâneo de universidade, Mauro Tunes.

Rodrigo sabia que Mauro era programador e que, tecnicamente, conhecia mais informática do que ele; então resolveu convidá-lo a trabalhar no programa de contabilidade para a empresa Cia Minas de Passagem.

Mauro aceitou o desafio e ambos passaram muitas noites em claro no desenvolvimento do *software*; no final do prazo combinado, eles entregaram o primeiro lote de relatórios. Foi assim o início da parceria que culminou na RM – Rodrigo e Mauro – Sistemas. Rodrigo convidou Mauro para ser sócio da empresa, alteraram o contrato social e iniciaram suas atividades com a colaboração de dois funcionários.

O CRESCIMENTO DA EMPRESA E SUAS DORES

A estratégia daí para frente foi cada qual focalizar um dos programas. Rodrigo ficou com o programa da folha de pagamento e Mauro com o de contabilidade. Durante um ano se mantiveram no mercado mineiro com alguns poucos clientes. Decidem então, após reflexão, estabelecer, como estratégia de crescimento da empresa, conseguir uma rede de representação para comercialização dos seus *softwares* no Brasil. Segundo Mauro:

“Então fomos atrás. Abríamos as revistas e víamos quem trabalhava com informática, quem já trabalhava com *software*. Entrávamos em contato, oferecendo nossos produtos. Nós tínhamos tanta confiança nos produtos que a única coisa que a gente pedia era que a pessoa se dispusesse a ficar 15 minutos para ver nossa demonstração.”

Aliado à prospecção de representantes, Rodrigo e Mauro se utilizaram do que eles denominam de um apelo agressivo para convencimento dos potenciais distribuidores dos seus *softwares*. Mauro explica a estratégia e seus desdobramentos.

“Como já existiam alguns concorrentes e eles já tinham uma política de remuneração desses distribuidores, fizemos uma política super agressiva, bem diferente da dos concorrentes, para que pudéssemos criar essa rede de distribuição mais rápido. A média do mercado era dar 30% de comissão, nós demos 50%. Numa venda em São Paulo, por exemplo, o distribuidor ficava com a metade e nós com a outra metade, tanto da manutenção quanto da licença de uso e implantação. Nós não exigíamos exclusividade, mas com o tempo ele ia passando para a gente.”

O resultado dessa estratégia foi que, após aproximadamente três anos do seu início, a rede de distribuição estava montada, abrangia todas as grandes cidades do país e a maioria se tornou revendedor exclusivo RM.

Depois de um tempo, Rodrigo e Mauro perceberam que havia uma acomodação de alguns dos representantes nos dois principais mercados, Rio e São Paulo. Sentiram que poderiam crescer muito mais, se tivessem o controle dos negócios nessas praças. A decisão foi comprar as empresas desses representantes, transformando-as em filiais RM. Na avaliação de Mauro, assumir o controle das empresas:

“Foi um diferencial, porque a grande maioria dos nossos concorrentes nunca pensou em ter filial. Ficaram só com distribuidores. Distribuidor não é a mesma coisa, ele acomoda e fica passivo, esperando o negócio, não atende bem o cliente. Então assumimos o controle do negócio e demos uma participação no resultado para os caras.”

Essa transformação em filial começou no Rio de Janeiro em 88 e em São Paulo em 1989. Depois, de 1990 a 1992, abriram mais duas filiais, uma em Ribeirão Preto e outra em Uberlândia. Montaram também um escritório em Fortaleza. Nessa praça, o processo foi diferente. Possuíam um distribuidor que abandonou o negócio com uma carteira de aproximadamente 50 clientes. Na avaliação de Mauro, “ele entregou o negócio, o que foi, de certa forma, uma sorte, porque já tinha uma estrutura iniciada. Nós assumimos e a única dificuldade foi a distância, que superamos sem maiores problemas”.

Além dessas estratégias para expansão do negócio, Rodrigo pensa que a participação na Fenasoftware⁽²⁾ de 88 foi decisiva para adquirir visibilidade e incrementar os negócios. Facilitou também a multiplicação da rede de distribuidores por todo o Brasil. Isso gerou mais dinheiro e a mudança para uma sala em área comercial, o que ajudou a ‘profissionalizar’ a empresa. Rodrigo esclarece:

“Quando começamos a incomodar os nossos concorrentes, eles começaram a falar assim para os potenciais clientes: ‘pede para ir ao escritório deles, fala que você quer conhecer a sede deles’. E a nossa sede era numa garagem e na sala do zelador mesmo. Então o cliente que chegava lá não tinha muita confiança de comprar o nosso produto”.

A permanência na sala comercial durou um ano. Em 1989 mudaram a sede para novo local, passando a ocupar dois andares de um prédio. Tudo ia de vento em popa, até que, em 1992, no momento em que a empresa se tinha consolidado, possuía boa situação financeira, tinha um conjunto substancial de clientes que confiava no produto da RM, Rodrigo conta que sentiram o que denominaram de ‘depressão administrativa’. Rodrigo detalha:

“A depressão ocorreu quando a gente já estava grande, devíamos ter 100, cento e poucos funcionários. Eu e o Mauro começamos a ter medo da RM. Por inexperiência nossa, por nunca termos trabalhado em outro lugar, nunca termos tomado conta de nada, porque tudo aqui foi acontecendo e a gente foi levando.”

Decidiram então contratar uma consultoria para orientar a gestão da empresa. Sugeriram a contratação de um executivo, o que foi acatado por Rodrigo e Mauro. Rodrigo esclarece o processo:

“Indicaram o cara, gostamos muito dele, da conversa dele e resolvemos contratá-lo. Só para ter uma base, na época, eu e o Mauro ganhávamos dois mil cada um por mês. E a pessoa abaixo da gente, 900 a mil reais. O cara veio e nós tivemos que pagar 8 mil para ele. Nós até tínhamos dinheiro para pagá-lo, mas falamos para a consultoria que ele ganharia quatro vezes mais do que nós ganhávamos. Eles disseram que o cara tinha sido isso e aquilo, tinha muita experiência e como nós estávamos com medo até de comprar um ar condicionado, contratamos o cara pagando os 8 mil”.

A experiência não foi bem sucedida. O executivo demitiu pessoas e criou equipe própria, todos com salários acima dos funcionários antigos da RM. Isso obrigou a empresa a um reajuste generalizado na política de remuneração. Não havia a contrapartida de melhores resultados para a empresa. Após um ano, Rodrigo e Mauro decidiram reassumir a gestão do negócio. Na avaliação de Rodrigo:

“Depois desse cara, em 94, já estávamos melhores, a empresa estava mais estruturada, eu e o Mauro já nos sentíamos mais fortes. Saímos à procura de profissionais competentes, porque esse cara não foi bom para nós. Mas, por outro lado, ele mostrou à gente que não estávamos errados em nossas decisões. Depois disso foi que a RM cresceu muito. Em 1997 tínhamos quase 300 funcionários. (...) Hoje temos uma turma de executivos, a maioria cresceu aqui, todos já tem quase 10 anos de RM.”

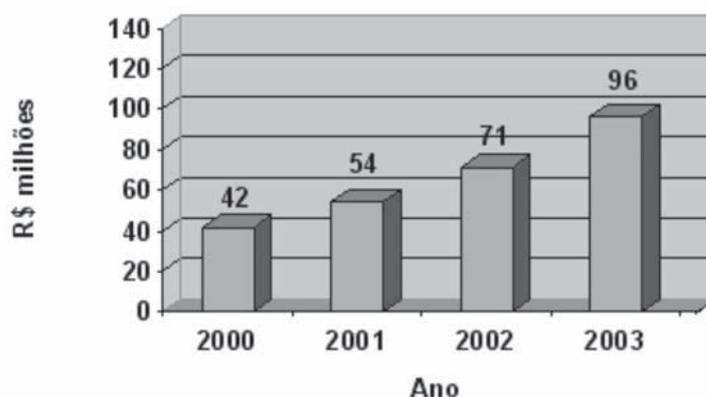
O PERFIL DA RM SISTEMAS A PARTIR DE 1997

A RM Sistemas é empresa especializada no desenvolvimento, comercialização, implantação e suporte de sistemas integrados de gestão empresarial, *Enterprise Resource Planning*, ERP. O sistema de gestão empresarial da RM atende em qualquer ramo de atividade, mas eles possuem sistemas mais específicos para a indústria de construção civil, hospitais, escolas e o setor de indústria, de maneira geral.

A atuação da RM Sistemas é abrangente. Com 50 unidades de negócios em todo o Brasil, entre filiais e representações, a empresa atua ainda em Portugal, onde também está instalada. Sua Matriz fica em Belo Horizonte e suas principais filiais estão localizadas nas cidades de São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Uberlândia (MG) e Ribeirão Preto (SP), além de seus distribuidores e representações que atuam em todos os Estados brasileiros.

A estrutura da empresa é composta atualmente por mais de 600 funcionários distribuídos nos seguintes departamentos: Administrativo, Financeiro, Recursos Humanos, Controladoria, Pesquisa & Desenvolvimento, Marketing, Comercial, Treinamento e Suporte Técnico. Cerca de 170 analistas dedicam-se exclusivamente ao desenvolvimento do CORPORE RM e, principalmente, ao aperfeiçoamento das suas soluções segmentadas.

Do início de suas operações com os *softwares* RM Folha, de administração de pessoal, e o RM Cont, de contabilidade, até o seu mais completo e atual sistema integrado de gestão empresarial, o Corpore RM, a companhia já comercializou mais de 40 mil cópias de *software* em todo o Brasil. Segundo os proprietários da RM, o faturamento da empresa vem crescendo em média 30% ao ano. O gráfico abaixo mostra o crescimento do faturamento da empresa desde 2000.



Fonte: InfoExame, 2004.

A RM Sistemas tem 20 mil clientes ativos. Segundo os empresários, o mercado da RM é composto por empresas de todos os portes, mas principalmente do mercado das pequenas e médias. Rodrigo esclarece que “empresas que faturam a partir de 2/3 milhões por ano, já tem porte para serem nossos clientes”. Esse é um mercado classificado por eles como “pequena grande empresa”.

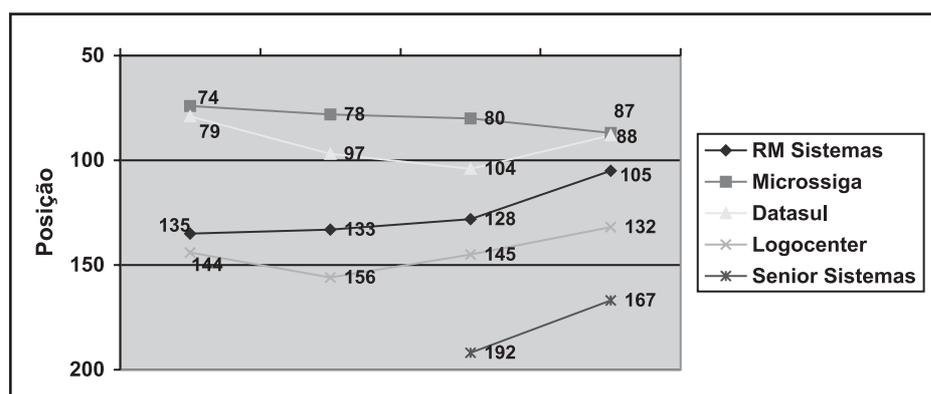
Na verdade, a RM tem como foco empresas que faturam de 5 até 100 milhões de reais, no máximo. No entanto os empresários da RM têm por objetivo ampliar seu mercado, desenvolvendo soluções para empresas que faturam de 2 a 15 milhões e com corpo funcional de 19 a 90 funcionários. Na sua avaliação, existem cerca de 140 mil empresas nessa faixa no Brasil, mas reconhecem que ainda não possuem produto e preço adequado para atender a esse segmento. Nas palavras do Mauro, “o objetivo da RM é tentar simplificar ao máximo o produto, facilitar a implantação

e barateá-lo, para que possamos atingir a empresa pequena, que está crescendo, que ainda está desassistida no mercado e tem vontade de se informatizar”.

Ainda segundo os entrevistados, esse mercado da RM, vem sendo bastante disputado pelas grandes empresas do ramo, nacionais e multinacionais, como a SAP, por exemplo; mas, em função do alto custo de suas soluções, ainda não conseguem concorrer no segmento das pequenas e médias.

Com 18 anos de atuação, a RM Sistemas busca ampliar o seu espaço no mercado internacional; desde 2001, possui escritório de representação em Portugal. Na verdade, os empresários iniciaram estudos para ingresso também no mercado mexicano, mas decidiram recuar, em função dos esforços de adequação do produto à legislação do país e investimentos necessários para montagem de estrutura local. No entanto isso representou apenas um adiamento do projeto; eles discutem a possibilidade de adquirir empresa brasileira com atuação no México. Mauro esclarece que essa estratégia é condizente com outro projeto da empresa, isto é, preparar-se para a abertura de seu capital, ou seja, planejam em cinco anos disponibilizar ações da RM na bolsa de valores, o que permitirá financiar projetos de expansão. Para isso acreditam que é importante ter operação internacional consolidada, “pois é ruim para uma empresa abrir seu capital atuando só no Brasil”.

A empresa consta na classificação das 200 maiores empresas de Tecnologia da Informação do Brasil⁽³⁾, e vem melhorando sua posição ano a ano. Veja gráfico a seguir.



Fonte: InfoExame, 2004.

De acordo com o guia ‘As 200 maiores empresas de TI no Brasil’, da revista InfoExame (2002, 2003, 2004), a RM Sistemas é, em seu segmento, a empresa

que mais investe em tecnologia, pesquisa e projeto social e a primeira em excelência empresarial e rentabilidade.

No que diz respeito aos esforços para permanente atualização e inovação tecnológica, os empresários afirmam que seus produtos estão no **ápice** da tecnologia; mas há um grupo interno que trabalha no aperfeiçoamento da plataforma **.net**⁽⁴⁾, por considerar que será a tecnologia que irá predominar no desenvolvimento de *softwares*.

Além da excelência no desenvolvimento do sistema de gestão empresarial, a RM é reconhecida por sua política de recursos humanos, focada na valorização de seus profissionais, por meio de investimentos contínuos em treinamento e desenvolvimento, participação nos resultados da empresa e práticas que ampliem a qualidade de vida no trabalho. Como resultado, a empresa já foi premiada quatro vezes pela revista InfoExame, por adotar as melhores práticas de gestão de pessoas, sendo incluída na classificação 'As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar'.

Adicionalmente, a RM desenvolve vários programas de responsabilidade social, como, por exemplo, liberar cada funcionário por um dia, cada dois meses, para prestar trabalho assistencial em uma das 8 creches cadastradas na empresa. Além disso, contribuem com 64 salários mínimos para a manutenção de 64 crianças do orfanato Cidade dos Meninos de São Vicente de Paula. A doação de equipamentos de informática para duas salas de aula da escola Zico de futebol de Belo Horizonte e a manutenção de um instrutor em tempo integral para treinamento de crianças em informática básica representam outras ações sociais da empresa. Na parte ambiental, distribuíram 20 mil mudas de plantas nativas em 2003 e 40 mil em 2004; e na parte cultural, patrocinam eventos de cinema, festival de bonecos, entre outros.

MAIS PERGUNTAS QUE RESPOSTAS

Naquela manhã do verão de 2003, Rodrigo terminou de tomar o café, acendeu um cigarro e dirigiu-se à janela da sua sala, ficando ali, parado, absorto em suas reflexões. Várias questões vinham tirando seu sono nos últimos meses. Como se não bastasse a disputa da RM com as empresas nacionais do setor, agora as multinacionais, também produtoras de grande porte, desembarcavam no Brasil, atraídas pelo crescimento potencial do mercado brasileiro de ERPs, cobiçando assim, o mercado da RM – empresas de médio e pequeno porte.

Passados alguns minutos, a impressora finalizou seu trabalho, mas Rodrigo permaneceu imóvel onde estava, de pé em frente à janela de sua sala, desta vez olhando a rua e se perguntando: Onde estaria o Mauro? Por que ele ainda não havia chegado?

Rodrigo dirigiu-se à sua mesa, conferiu o relógio e, demonstrando inquietação em torno da reunião que ele convocara, acendeu mais um cigarro e ficou a contemplar um porta-retratos logo à sua frente. Na foto podia-se ver a imagem de um rapaz, cuja trajetória de vida foi marcada por uma impetuosidade juvenil e que remete à origem da RM Sistemas. Rodrigo sorriu, recordando-se de quando tirou aquela foto e de quando tudo começou. Naquela época as coisas pareciam ser mais fáceis, ou será que ele era corajoso demais? Não sabia ao certo. Suas certezas agora recaíam sobre as incertezas do futuro. Sentou-se na cadeira e puxou o bloquinho de recados. Começou a listar algumas perguntas, para organizar suas idéias e não pensar no atraso do Mauro e nas suas angústias quanto ao caminho por percorrer.

- . Qual a análise ou avaliação que se pode fazer do mercado de ERP no Brasil?
- . Qual é a situação da RM nesse mercado?
- . Como a RM deveria colocar-se em face da movimentação dos seus concorrentes no mercado brasileiro de ERP, sobretudo as empresas multinacionais?
- . Quais estratégias a RM vem adotando para seguir crescendo desde sua criação? Que novas estratégias poderiam ser adotadas?
- . Que tipos de investimentos deviam ser feitos ou simplesmente continuados para garantir a expansão da RM? Que investimento deveria ser descontinuado?
- . Quais as vantagens e desvantagens da RM em relação aos seus concorrentes?
- . Que pensar das parcerias, alianças, aquisições e fusões no contexto da continuidade dos negócios da RM em setor altamente competitivo?

APÊNDICE 1

SETOR DE INFORMÁTICA – *SOFTWARES*⁽⁵⁾ DE GESTÃO

Breve Panorama do Contexto Mundial

O mercado internacional de *software* caracteriza-se pela concentração de sua oferta em determinados segmentos (*software* pacote⁽⁶⁾) e empresas com sede em países desenvolvidos. Estas empresas atuam, geralmente, com posições oligopolistas, o que levanta fortes barreiras à entrada de novos competidores. Em 2001, por exemplo, o valor total do mercado mundial de *software* era de US\$ 300 bilhões, aproximadamente 95% desse valor foi produzido em países da OCDE⁽⁷⁾, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

Um indício do caráter oligopolista do mercado mundial de *software* remete ao fato de que, entre as vinte maiores empresas de *software* do mundo, dezesseis são dos EUA, uma alemã, SAP, três japonesas: Fujitsu, Hitachi e NEC. O mercado dos EUA destaca-se pela sua dimensão, visto que as maiores empresas do setor estão localizadas no país (Microsoft e IBM). No que se refere às principais empresas atuantes no segmento de *software* aplicativo, destacam-se, além das empresas supracitadas, Oracle, J.D. Edwards e PeopleSoft.

Breve Panorama do Contexto Nacional

O mercado brasileiro de *software* está entre os maiores do mundo. Em 2001, este mercado totalizou em transações US\$ 7,7 bilhões, cujo valor está próximo de outros países em desenvolvimento, como Índia (US\$8,2 bilhões) e China (US\$ 7,9 bilhões). O mercado também está em franca expansão; no período entre 1991 e 2001, a participação da indústria de *software* no PIB passou de 0,27% para 0,71% (Roselino, 2003).

Em relação ao mercado de *softwares* aplicativos, especificamente de ERPs, pesquisa da IDC⁽⁸⁾ identificou um crescimento expressivo, em termos de faturamento dos fornecedores de produto deste mercado. Um dos três principais mercados de *software* no Brasil, em termos de valores movimentados, juntamente com os *softwares* de sistemas operacionais e banco de dados, os aplicativos de ERP estão entre os produtos de *software* mais demandados pelas empresas brasileiras. Ao buscar a informatização de processos de negócios, as empresas

procuram o máximo de eficiência e produtividade, tanto internamente quanto no relacionamento com clientes e fornecedores. A seguir, apresenta-se um tabela com a classificação dos 10 principais fornecedores de aplicativos de ERP no Brasil, com base no faturamento financeiro dessas empresas em 2003.

Tabela 1: Brasil – Software Aplicativo de ERP, 2003 x 2002 (US\$ 000)

Fornecedor	2002	Participação	2003	Participação	Crescimento
SAP	59.728	37,7%	63.416	36,3%	6,2%
Datasul	15.450	9,8%	20.042	11,5%	29,7%
Microsiga	15.313	9,7%	19.327	11,1%	26,2%
RM Sistemas	15.470	9,8%	17.106	9,8%	10,6%
Peoplesoft	12.700	8,0%	13.700	7,8%	7,9%
Logocenter	9.987	6,3%	9.645	5,5%	-3,4%
Oracle	8.584	5,4%	8.822	5,0%	2,8%
SSA Global	7.281	4,6%	7.695	4,4%	5,7%
Senior	5.511	3,5%	7.623	4,4%	38,3%
IFS	2.330	1,5%	2.776	1,6%	19,1%
Outros	6.047	3,8%	4.707	2,7%	-22,2%
Total	158.401	100,0%	174.859	100,0%	100,0%

Fonte: Rossi, 2004.

Breve Panorama das Quatro Principais Concorrentes da RM Sistemas

A empresa alemã SAP, além de ser a maior empresa mundial focada no desenvolvimento e comercialização de sistemas de gestão empresarial, ERP, também ocupa a primeira posição na lista das empresas do referido setor no Brasil. A empresa é líder no fornecimento de *software* de gestão para empresas de grande porte e desenvolve forte interação com as empresas locais nos países onde atua (Roselino, 2003). A empresa de consultoria IDC Brasil constatou que, em 2003, a SAP passou a atuar de forma mais agressiva no segmento de médias empresas, principalmente aquelas com faturamento anual entre R\$ 150 e R\$ 250 milhões, acirrando a competição com empresas locais como Datasul, Logocenter, Microsiga e RM Sistemas. A IDC também previu que, em 2004, a empresa deveria reforçar sua estratégia de atuação em pequenas empresas, mediante o lançamento de uma suíte de aplicativos para empresas desse porte (Rossi, 2004).

Quando foi criada, em 1978, o objetivo da Datasul era assessorar empresas na implantação de seus centros de processamento de dados. Logo em seguida, no entanto, mudou o foco para o desenvolvimento e comercialização de sistemas portáteis; em 1988 a Datasul instalou o primeiro sistema ERP integrado. A empresa detém um conjunto de certificados de qualidade concedidos por diversos órgãos:

ISO 9001, BRTUV e RMTUV. Ademais, há cerca de 40 franquias da Datasul com canais de distribuição no Brasil, no México, na Argentina e nos EUA (Roselino, 2003). Com participação de 11,5% no mercado brasileiro de *software* ERP, a empresa Datasul é a segunda maior empresa de capital nacional no setor. Grande parte do faturamento da empresa em aplicativos ERP (80%) se deu pela renovação de contratos de manutenção, especialmente para a atualização da versão do *software*. A IDC também constatou que a Datasul é um dos principais fornecedores locais que concorrem com *players* multinacionais no segmento de médias empresas (Rossi, 2004).

Fundada há cerca de 20 anos, a Microsiga detém o terceiro lugar na lista das melhores empresas de capital nacional no setor de *software* ERP com 11,1% do mercado nacional. A empresa se destaca pela atuação na área de gestão empresarial e na provisão de algumas soluções verticais específicas. Parte importante do seu crescimento nas vendas se deu em setores específicos de empresas, como varejo e planos de saúde (Rossi, 2004).

Em 2003, a Peoplesoft atuou de forma menos agressiva comercialmente no Brasil, se se comparar seus rendimentos em anos anteriores. A IDC atribuiu esse 'recoo' aos desafios enfrentados pela empresa em 2003, nomeadamente a aquisição da empresa JD Edwards e as negociações da Oracle Corp. para adquirir a Peoplesoft. A empresa continuou a concentrar seus esforços nas empresas de médio porte; em 2004, a empresa atuou em setores específicos como saúde, governo, educação e varejo, e concentrou seus esforços para conquistar novos clientes no *middle-market* (Rossi, 2004).

Em 2003 houve aumento de vendas de aplicativos ERP no Brasil para empresas de grande porte, ou seja, empresas com mais de 500 empregados. Isso ocorreu em face das atualizações e contratos de manutenção junto a fornecedores, como SAP, Peoplesoft e SSA Global, tradicionais fornecedores de soluções para empresas de grande porte.

Fornecedores como RM Sistemas e Microsiga também aumentaram o número de negócios com grandes empresas. A IDC prevê que a competição no segmento de empresas com faturamento entre R\$100 milhões e R\$ 300 milhões deve aumentar, principalmente por causa da tentativa de aumentar o número de negócios por parte de fornecedores como SAP, Oracle, Peoplesoft e SSA Global. Além disso, a entrada de competidores como RM Sistemas e Microsiga também devem aumentar a competição para a prestação de serviços em empresas de grande porte.

NOTAS

¹ Naquela época, as empresas de construção civil tinham grande trabalho com a folha de pagamentos em virtude dos acertos semanais com a mão de obra e a ausência de sistemas informatizados para cálculo.

² Feira Nacional de *Software*. Maior evento do setor no Brasil.

³ A classificação das 200 Maiores Empresas de Tecnologia da Informação (Info200) é o resultado de um trabalho, realizado anualmente pela revista Info Exame da Editora Abril, desde o ano de 2001. O trabalho é feito com base nos dados financeiros fornecidos pelas próprias empresas de TI atuantes no Brasil, que são classificadas em sete setores (*hardware*, *software*, comunicação, infra-estrutura, serviços de *software*, distribuição e serviços operacionais), considerando a sua principal atividade - aquela que contribui com a maior parcela do seu faturamento. Para chegar à lista das 200 maiores empresas de tecnologia do país, a **INFO** começou a coleta de dados financeiros no mês de março. Foram enviados 833 e-mails a presidentes de empresas de TI de todo o país com os formulários da pesquisa. É com base nos dados informados pelas próprias empresas, em balanços publicados, em dados extraídos da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e do Diário Oficial do Estado de São Paulo e em estimativas da redação da **INFO** que saem as 200 maiores do ranking. Todos os dados financeiros são expressos em dólar, para facilitar a comparação com os resultados dos anos anteriores.

⁴ Segundo os empresários a tecnologia “.net (dot net)” segue a linha da Microsoft. Nas palavras de Rodrigo “a Microsoft está indo por uma linha e a IBM e a Oracle (Linux) estão indo por outra. A RM optou pela linha da Microsoft, com a tecnologia dot net.”.

⁵ Um *software* é uma seqüência de instruções, codificadas em linguagem de computador, que é processada por microprocessadores e executada por equipamentos de informática (*hardware*) (Melo, P. R. S. de, & Branco, C. E. C. (1997). *Setor de software: diagnóstico e proposta de ação para o BNDES*. Rio de Janeiro: Bndes.) Tal produto apresenta diversas classificações, entre as quais se destacam: *softwares* de infra-estrutura (sistema operacional, programas servidores, *middleware*, gerenciador de redes, gerenciador de armazenagem, gerenciador de sistemas, segurança); *softwares* ferramentas (linguagem de programação, gerenciamento de desenvolvimento, modelagem de dados, *business intelligence*, *data warehouse* e ferramentas de Internet); e os *softwares* aplicativos (editores de textos, planilhas, editores gráficos, *Enterprise Resource Planning* – ERP, *Customer Relationship Management* – CRM, Recursos Humanos e *Supply Chain Management* – SCM) (Gutierrez, R. M. V., & Alexandre, P. V. M. (2004). Complexo eletrônico: introdução ao software. *BNDES Setorial*, volume(20), 3-76). O ERP (*Enterprise Resource Planning*) é responsável pela automatização dos processos administrativos, financeiros, controle de ativos e da fabricação (Moraes, A. L. (2004). *Trabalho sobre ERP - enterprise resource planning*. Curitiba: Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.).

⁶ O *software* pode ser comercializado de duas formas básicas: em pacote e customizado. O segmento de *software* pacote compreende produtos padronizados, que servem a um grupo amplo de clientes, e que são totalmente desenvolvidos antes de seu lançamento no mercado. Já o *software* customizado, ou sob encomenda, visa atender a necessidades específicas de clientes, mediante adaptações do produto para cada usuário (Gutierrez & Alexandre, 2004).

⁷ São 30 os países da OCDE: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Coréia, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Japão, Luxemburgo, México, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Eslovaca, República Tcheca, Suíça, Suécia e Turquia.

⁸ Empresa especializada em consultoria com foco nos segmentos de Tecnologia da Informação e Telecomunicações (www.idcbrasil.com.br), subsidiária da IDG, líder mundial de mídia em tecnologia.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Esse trabalho é um estudo de caso para ensino que descreve o processo de criação e desenvolvimento de uma das maiores empresas de *software* nacional e tem por objetivo discutir as estratégias que determinaram seu posicionamento no mercado brasileiro de *software*, as ameaças à trajetória de crescimento da organização e as ações necessárias para manutenção e expansão do negócio. Nesse sentido, pretende-se que o caso seja útil para se discutir o processo empreendedor, estratégias e alternativas de gestão, tendo em vista a pressão dos concorrentes, clientes, fornecedores e, no caso específico das empresas de base tecnológica, as constantes mudanças no padrão tecnológico. O caso de ensino foi elaborado a partir de entrevistas com os dois fundadores da empresa e quatro gerentes e a partir de documentos institucionais e relatórios sobre o setor. As questões para discussão do caso foram elaboradas a partir do modelo de cinco forças competitivas de Porter (1991) e da discussão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sobre estratégias emergentes e deliberadas.

Palavras-chave: estratégia; empresa de informática; forças competitivas.

Abstract

This teaching case describes the process of set up and development of one of the largest Brazilian software firms. It aims to discuss the positioning strategy of the firm into the Brazilian market, the threats to its growth and the actions that its managers took to maintain and develop the business. In this sense, the case is particularly useful for discussing entrepreneurial processes and business strategies related to competitors, clients and suppliers. In addition, in the specific case of high tech-based firms, one has to take into account technological changes. The teaching case was constructed from in-depth, face-to-face interviews and business reports. In turn, the discussion questions are inspired by Porter's five forces (1991) as well as by the debate of emergent vs. deliberate strategies suggested by Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Key words: strategy; competitive forces; software firms.

Objetivos Educacionais

Os pontos-chaves do caso RM estão relacionados às dificuldades, indecisões ou desafios relacionados ao processo de expansão empresarial em setor altamente competitivo, muito dependente de mão-de-obra fortemente qualificada e tecnologia atualizada. Nesse sentido, o caso deverá ser útil para se discutir estratégias e alternativas de gestão, tendo em vista a pressão dos concorrentes, clientes, fornecedores e, no caso específico das empresas de base tecnológica, as constantes mudanças no padrão da tecnologia. Em síntese, propõe-se que os alunos sejam capazes de:

- . Identificar os elementos que possam ser caracterizados como ameaças à continuidade no crescimento da empresa ou perda de parcela de seu mercado.
- . Identificar e analisar os elementos que possam ser potenciados pela empresa, com o objetivo de fortalecer e expandir o negócio.
- . Discutir estratégias para fazer face aos objetivos de expansão da empresa.

Fonte de Obtenção dos Dados

O caso foi elaborado a partir de entrevistas em profundidade com os dois fundadores da empresa e quatro gerentes. Além disso, documentos institucionais, relatórios sobre o setor e reportagens sobre o segmento foram utilizados na complementação das informações necessárias para a redação do caso. Depois de elaborado, o caso foi submetido à avaliação dos fundadores da empresa, para aprovação e autorização de publicação.

Utilização Recomendada

A discussão sobre estratégia empresarial é de interesse de qualquer pessoa profissionalmente ligada à gestão. Assim, acredita-se que o caso possa ser utilizado com alunos de curso de graduação, mas principalmente com alunos de cursos de pós-graduação, na medida em que os elementos analisados extrapolam as questões operacionais e se relacionam essencialmente com decisões estratégicas e com efeitos definitivos para a sobrevivência da organização.

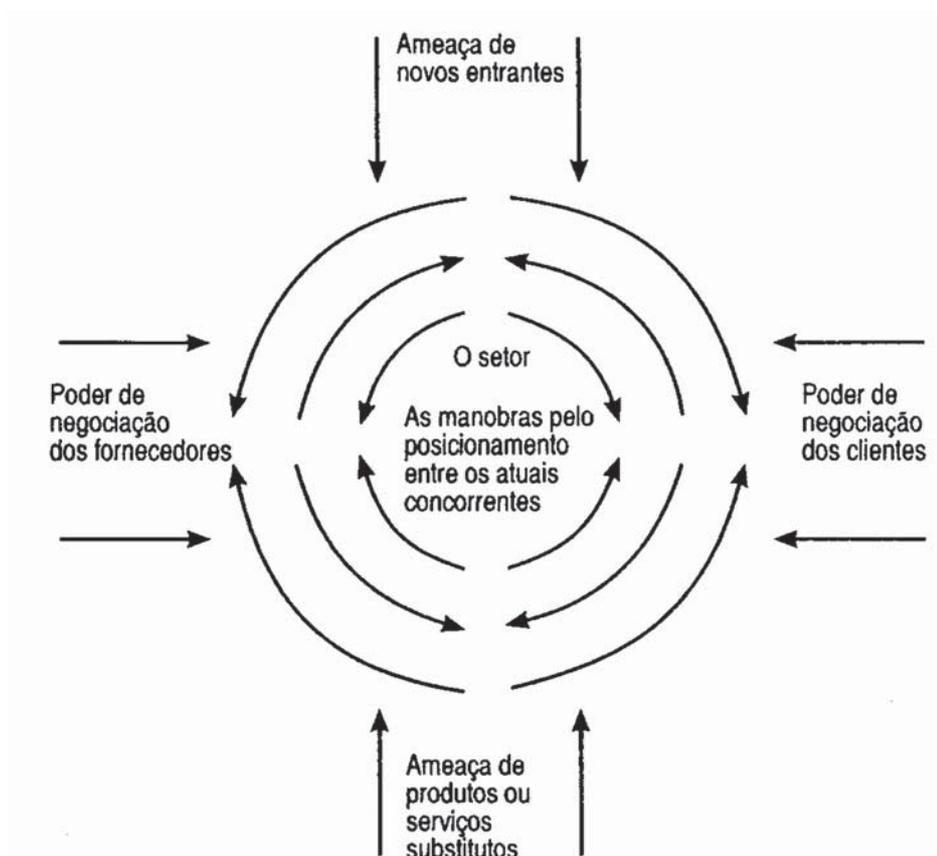
Enfoque e Estratégia de Ensino

Propõem-se duas opções, a critério do professor, para uso do caso. Na primeira, o professor, em aula anterior, apresenta conceitos e modelos de estratégia. Nesse

caso, a história /trajetória da RM seria analisada a partir de um modelo teórico concreto. Na segunda alternativa, o caso seria lido e discutido pelos alunos inicialmente; logo em seguida o professor estabeleceria relações com o modelo de estratégia empresarial escolhido.

Além das questões já estabelecidas no próprio caso e que deverão ser discutidas pelos alunos, sugerem-se abaixo algumas questões adicionais, inspiradas no modelo das 5 forças competitivas de Porter (1991).

Figura 1: As Cinco Forças Competitivas



Fonte: Porter (1991).

- . Tomando como referência o setor e seus grandes “*players*”, novos entrantes representam uma ameaça real à RM?

-
- . Em se tratando do sistema de comercialização e distribuição, a RM sempre adotou estratégia diferenciada dos concorrentes nacionais: instalação de filiais nos grandes centros, em vez de uso de representantes, por exemplo. Analise as vantagens e desvantagens dessa estratégia.
 - . Quais são as estratégias da RM Sistemas em face das manobras dos atuais concorrentes?
 - . Na análise da RM Sistemas em relação aos seus clientes e também aos seus concorrentes, quem tem maior poder de negociação? Explique.
 - . Reflita e liste as estratégias possíveis para que a RM mantenha seu mercado, considerando:
 - . Grandes empresas de *software* de gestão vêm cobiçando o mercado das pequenas e médias empresas.
 - . Existência de grande movimento de fusões e aquisições no setor.
 - . Inexperiência da RM no mercado internacional, mesmo na América Latina.
 - . Na análise de produtos substitutos, existe a ameaça concreta de substitutos nesse setor?
 - . Que representa a opção da RM pela tecnologia '.net'? Faça uma avaliação do movimento da concorrência em relação a esse novo padrão tecnológico.

Se for do interesse do professor, ele poderá basear-se em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), para discutir conceitos e questões relacionadas à definição estratégica da empresa.

Inicialmente o professor poderá apresentar conceitos sobre estratégia de forma a estimular a elaboração de um conceito próprio pelos alunos e que traduza a trajetória e a realidade da RM Sistemas. A síntese a seguir poderá nortear a discussão.

Mintzberg et al. (2000) afirmam que, a despeito da multiplicidade de conceitos e perspectivas para definição de estratégia, existem algumas áreas de concordância entre as diversas escolas.

O animal da estratégia: áreas de concordância

(adaptado de Chaffee, 1985, pp. 89-90).

- . **A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente.** “Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.”
- . **A essência da estratégia é complexa.** “Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva.”
- . **A estratégia afeta o bem-estar geral da organização.** “...decisões estratégicas...são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização.”
- . **A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo.** “O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas”.
- . **As estratégias não são puramente deliberadas.** “Os teóricos...concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si”.
- . **As estratégias existem em níveis diferentes.** “... as empresas têm... estratégia corporativa (‘em que negócio deveremos estar?’) e estratégia de negócios (‘como iremos competir em cada negócio?’)”.
- . **A estratégia envolve vários processos de pensamento.** “...a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização”.

Fonte: Mintzberg et al. (2000, p.21).

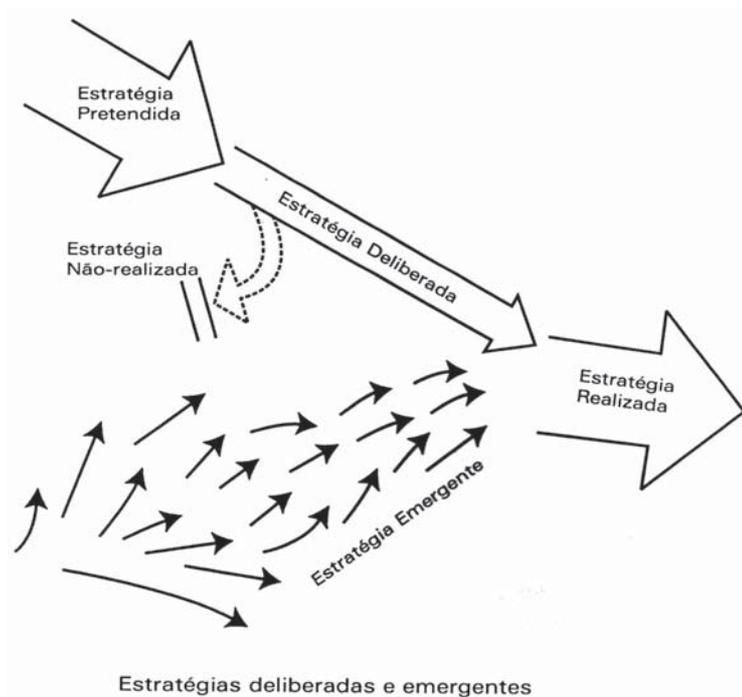
Mintzberg et al. (2000) definem estratégia a partir de duas perspectivas. Na primeira, que eles denominam de estratégia pretendida, estratégia pode ser definida como um plano, “ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali” (p. 17). Numa segunda perspectiva, estratégia realizada, afirmam que estratégia pode ser considerada um padrão, ou seja, quando se avalia a repetição e a consistência do comportamento

organizacional ao longo do tempo e, a partir daí, se depreende a estratégia realizada. Os autores ainda complementam que nem sempre as estratégias pretendidas são as realizadas.

Nesse sentido, pensando em estratégia como padrão de comportamento e processo de planejamento, descreva e analise como foi a estratégia da RM para expandir o negócio e lidar com a concorrência (estabelecimento de política agressiva para remuneração de distribuidores, 50% quando a média era de 30%, participação na FENASOFT em 88, transformação de representantes em filiais nas principais cidades em 88 – RJ, 89 – SP, 90 – Ribeirão Preto, 92- Uberlândia, Fortaleza, Curitiba e Porto Alegre).

Ainda com referência em Mintzberg et al. (2000), discutir os conceitos estratégia pretendida, estratégia deliberada, estratégia realizada, estratégia emergente, estratégia não realizada e propor, a partir do caso, a classificação das estratégias da RM Sistemas.

Figura 2: Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg et al. (2000, p.19).

Ao analisar as estratégias adotadas pela RM, o aluno deve considerar as palavras de Mintzberg et al. (2000): “as estratégias emergentes não são, necessariamente, más, e as estratégias deliberadas, boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados” (p.18).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- InfoExame (2002, agosto). As 200 maiores empresas de tecnologia do Brasil. *InfoExame*, Ed. 197 (Edição Extra).
- InfoExame (2003, agosto). As 200 maiores empresas de tecnologia do Brasil. *Info Exame*, Ed. 209 (Edição Extra).
- InfoExame (2004, agosto). As 200 maiores empresas de tecnologia do Brasil. *Info Exame*, Ed. 197, pp. 113-159.
- Roselino, J. E. (2003). *Relatório setorial preliminar*. Recuperado em 19 agosto, 2005, de <http://www.finep.gov.br>.
- Rossi, B. (2004). *Análise de mercado: Brazil - ERP applications 2004*. São Paulo: Idc Brasil.