

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

FÁBIO DUARTE SANTINI

ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZACAO DA EMPRESA NETEYE

São Leopoldo
Agosto de 2012.

FÁBIO DUARTE SANTINI

ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZACAO DA EMPRESA NETEYE

Monografia apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina de capacitação para estudo de caso em Pós Graduação - MBA.

Orientador: Prof. Ms. Flávio da Cunha Nerva

São Leopoldo

2012

RESUMO

A economia mundial está globalizada e as empresas não devem ignorar este fato, especialmente na área de Tecnologia da Informação, onde os bens não são físicos, facilitando transações via Internet. Este trabalho tem como objetivo analisar o estágio atual da empresa de software Neteye Informática para internacionalizar do mercado de Tecnologia da Informação. Para isso foram consultados conceitos sobre globalização, internacionalização, estratégia e o mercado de software. O método utilizado foi uma pesquisa baseada em dados qualitativos, de nível exploratório, por meio de um estudo de caso. Logo após um diagnóstico foi realizado, permitindo uma análise e a sugestão de melhorias como a ação comercial mais pró-ativa no mercado doméstico e externo, a obtenção de um selo de qualidade para o produto, o acompanhamento da satisfação dos clientes e a preparação dos gestores para atuar com comércio exterior.

Palavras-chave: Internacionalização. Software. Tecnologia da Informação. Neteye. APEX.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 ESTRATÉGIA	10
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO	11
2.3 GLOBALIZAÇÃO	11
2.4 SOFTWARE E SERVIÇOS ASSOCIADOS	12
2.4.1 Classificação do Software	12
2.5 A EMPRESA NETEYE	14
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	16
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	16
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	16
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	17
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	17
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	18
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	19
4.1 ANÁLISE DOS CENÁRIOS	19
4.1.1 Cenário Político-Legal.....	19
4.1.2 Cenário Sociocultural.....	20
4.1.3 Cenário Econômico	21
4.1.4 Cenário Tecnológico	22
4.1.5 Conclusões	22
4.2 ANÁLISE SETORIAL.....	23
4.2.1 Novos Entrantes.....	25
4.2.2 Produtos Substitutos	25
4.2.3 Fornecedores	26
4.2.4 Compradores.....	26
4.2.5 Concorrência	27
4.2.6 Conclusões	28
4.3 ANÁLISE SWOT.....	28
4.3.1 Maiores Fraquezas	30
4.3.2 Maiores Forças.....	31
4.3.3 Oportunidades Mais Acessíveis.....	32
4.3.4 Ameaças de Maior Impacto	32
4.3.5 Conclusões	33
4.4 DIAGNÓSTICO APEX	34
4.4.1 Apex-Brasil.....	34
4.4.2 Projeto PEIEX	36
4.4.3 Relatório do Diagnóstico	37

4.4.3.1 Análise das Respostas.....	37
4.4.3.2 Avaliação	44
4.4.3.3 Propostas.....	46
4.4.4 Conclusões	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
6 REFERÊNCIAS	54
7 ANEXO A – QUESTÕES DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA – PROJETO PEIEX	56
8 ANEXO B – RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO – PROJETO PEIEX.....	66

1 INTRODUÇÃO

O Mundo mudou, está globalizado. Os mercados já não estão mais restritos à rua, ao bairro, à cidade ou à região onde se encontra uma empresa e seus clientes. Hoje, uma empresa com atuação local, sem dar a devida atenção aos concorrentes, especialmente aos que não estão ao alcance da vista, pode ver sua clientela ir embora para um concorrente que possui sede a milhares de quilômetros de distância, talvez em outro país ou até em outro continente.

Pode-se afirmar que toda essa globalização está dividida em três etapas: A primeira etapa é iniciada por volta de 1500, época do descobrimento do Brasil, quando se iniciou o comércio entre o Velho e Novo Mundo. A segunda etapa inicia de forma mais acentuada a partir de 1950, e foi caracterizada pela ação de grandes empresas multinacionais que tiveram a habilidade de aplicar o conhecimento e competências obtidas em seus mercados domésticos aos mercados externos (PIORE e SABEL, 1984; PORTER, 1986). A terceira fase ocorre a partir dos anos 2000 como decorrência, principalmente, dos novos recursos da tecnologia da informação (TI). O mundo vem “encolhendo e achatando” numa velocidade impressionante nos últimos anos (FRIEDMAN, 2005, p.19). Este cenário que se vive atualmente é a fase da globalização dos indivíduos, e não mais dos países ou das empresas, pois cada pessoa tem como seu principal ativo o seu conhecimento que pode ser disponibilizado em qualquer lugar, a qualquer hora (PETIT, JANSSEN e LEITÃO, 2007, p.13).

Neste contexto, estar atento à internacionalização é fundamental para o sucesso de uma empresa, mesmo que não pretenda vender no exterior. Atualmente as empresas devem considerar os ambientes externos, política, economia, tecnologia e às ameaças e oportunidades contidas ali, bem como nas questões internas, suas forças e fraquezas para, com todas essas informações, mirar seus objetivos e planejar o caminho para chegar lá.

Este trabalho irá apresentar a empresa Neteye Informática Ltda e, analisando seus pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades, propor uma estratégia a ser adotada pela empresa para se internacionalizar. A estratégia será um estudo de caso, com o apoio de uma pesquisa utilizando o método qualitativo.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Graças à Internet, o acesso a informações de mercado nunca foi tão fácil para governos, empresas e indivíduos. Esse fato, aliado ao atual cenário de competitividade e globalização, torna imperativa a busca de novos mercados por parte de empresas de software e serviços de Tecnologia da Informação (TI), especialmente com os objetivos de aumentar a receita e de aprimorar seus próprios softwares e serviços, para que assim possam concorrer com as empresas estrangeiras (PETIT, JANSSEN e LEITÃO, 2007).

Da mesma forma que as empresas locais atentas buscam novos mercados, no Brasil e no exterior, para ofertar seus serviços e softwares, empresas estrangeiras olham para a economia crescente do Brasil com intenção de colocar seus produtos aqui.

Então é obrigatório para uma empresa como a Neteye estar preparada para esta competição global. Pois mesmo que não venha a exportar seu software, deve elevar o nível de qualidade de seus serviços a um padrão internacional, a fim de defender bem seu mercado.

Apesar de já possuir oito anos de existência, fundada em 2004, a empresa Neteye não havia executado ações para se internacionalizar até recentemente. Porém, a partir de 2011 se iniciou um processo de conhecimento de alguns mercados externos e algumas iniciativas nesta direção.

Estudos e experiências mostram que ter sucesso em um plano de internacionalização pode ser muito difícil e custoso, além de arriscado.

Então, este estudo de caso tentará responder a seguinte questão de pesquisa: Como está estruturada a empresa Neteye para internacionalização no mercado de Tecnologia da Informação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Realizar uma análise do estágio atual da empresa Neteye para internacionalizar no mercado de Tecnologia da Informação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Revisar conceitos sobre internacionalização na área de TI;
- Realizar um diagnóstico do estado atual da empresa Neteye;
- Analisar as informações e propor ações a serem adotadas para internacionalizar.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os mercados estão realmente se tornando globais. Se a empresa ficar limitada ao próprio mercado doméstico, provavelmente será atropelada por competidores espalhados pelo mundo (KOTABE; HELSEN, 2000).

A afirmação acima já é motivo mais que suficiente para este estudo, pois como pesquisador e diretor da empresa, tenho especial interesse em obter maiores informações sobre o tema e, após uma análise da situação atual, identificar ações a serem realizadas para preparar a empresa para atuar no mercado globalizado, pois entendo que se posicionar diante desses desafios que a globalização traz é fundamental para o sucesso da empresa.

O produto Neteye pode ser definido como horizontal em termos de mercado alvo, independente de área de atuação, pois todas as empresas com mais de 50 pessoas ocupadas usam computadores (CETIC, 2011). Usam-se computadores, eles e a forma como as pessoas

os utilizam precisam ser gerenciadas, então tais empresas são potenciais clientes para o software Neteye.

O mercado brasileiro apresenta atualmente noventa e nove milhões de computadores, um para cada duas pessoas, esse mercado dobrou nos últimos quatro anos e será de um computador por pessoa em até seis anos (MEIRELLES, 2012). Além disso, o mercado mundial será de dois bilhões de computadores em 2015 (WORLDOMETERS, 2012).

Soma-se a estes dados que com a internacionalização a empresa se prepara também para melhorar seu posicionamento no mercado doméstico. Adotar procedimentos de uma empresa de classe mundial alavanca e amadurece o negócio também em escala local, transmitindo uma mensagem de qualidade. Essa situação é vantajosa também para as empresas brasileiras que, cada vez mais, estão sofrendo com a concorrência de empresas estrangeiras que se instalam no Brasil para disputar um mercado já bem competitivo (PETIT, JANSSEN e LEITÃO, 2007, p.36).

Considerando que um concorrente pode estar na porta ao lado ou no outro lado do planeta, este estudo de caso é fundamental para a sobrevivência neste ambiente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos de questões como estratégia das empresas, internacionalização, globalização, tecnologia da informação e software. Estas informações irão embasar o estudo de caso para o seu melhor entendimento.

2.1 ESTRATÉGIA

Ao consultar um dicionário, observa-se que estratégia é a “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos” (FERNANDES; LUFT; GUIMARÃES, 1991).

A estratégia pode ser definida como os planos da empresa para alcançar resultados consistentes de acordo com sua missão e seus objetivos (CHURCHILL; PETER, 2003).

Porter (1999) adverte que a estratégia é uma força poderosa na determinação dos resultados competitivos, nos negócios internacionais ou domésticos.

A abordagem clássica apresenta uma análise do posicionamento estratégico, onde se prioriza a análise dos mercados e da competição, obtendo um entendimento da posição de cada empresa como um elemento primordial no processo de formulação da estratégia (PORTER, 1980).

Ainda de acordo com Porter (1980), estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.

Outro conceito fortemente ligado à estratégia é o da vantagem competitiva, que é o centro do posicionamento a ser tomado, em uma abordagem global, por uma empresa. Em longo prazo, as empresas obtêm êxito em relação aos seus competidores se dispuserem de vantagem competitiva sustentável. Há dois tipos básicos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação. O menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. Já a diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior,

em termos de qualidade, características ou serviços de assistência de um produto (PORTER, 1993).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), internacionalização é a atuação da empresa em diferentes nações, podendo ser através de trocas de matérias-primas, produtos, serviços ou moedas. Esse processo amplia o envolvimento da empresa com operações além das fronteiras nacionais, e constitui-se na principal estratégia de expansão de muitas empresas.

Para Kotler (1999), há vários fatores que podem levar as empresas à internacionalização, como, por exemplo, empresas globais que oferecem produtos melhores ou com preços menores que podem entrar no mercado doméstico. Diante disso as empresas nacionais podem contra atacar essas empresas no próprio mercado doméstico ou descobrir que alguns mercados externos oferecem melhores oportunidades de venda de seu produto.

As relações internacionais fazem surgir um facilitador importante nesse processo mundial para as empresas. Muitos indicadores mostram quais são os fatores que levam as organizações a investirem numa atuação global, sendo que a escolha de estratégias internacionais apropriadas permite que as empresas se transformem numa corporação com essa atuação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

2.3 GLOBALIZAÇÃO

De um ponto de vista pode-se dizer que a globalização trouxe integração entre os mercados, estimulou a competitividade, melhorou a qualidade e reduziu preços. (CHEREM, 2004).

Conforme Cobra (1995) temos uma tendência irreversível da globalização dos mercados e isto ocasiona uma maior competitividade das empresas que atuam no mercado internacional e doméstico.

Se é irreversível e também influencia no mercado doméstico, é imperativo para uma empresa que deseja se manter forte no mercado atuar de forma global.

2.4 SOFTWARE E SERVIÇOS ASSOCIADOS

De acordo com Gutierrez e Alexandre (2004) o poder transformador do software atinge praticamente todos os setores da atividade humana. Os autores citam a automatização de tarefas repetitivas, o aumento de controle e eficiência dos processos, a possibilidade de antecipação de problemas e sua solução prévia – caso das simulações – como algumas das possíveis aplicações dessa tecnologia.

2.4.1 Classificação do Software

Tradicionalmente os softwares são classificados de três maneiras, de acordo com o modelo de negócio (GUTIERREZ E ALEXANDRE, 2004; MIT-SOFTEX, 2002):

- a) **Software de pacote:** este é o que se usa no dia-dia, se caracteriza por ser um produto pronto, que pode ser adquirido em lojas de varejo ou outros canais de comercialização direta. Bons exemplos são os processadores de texto, sistemas operacionais e antivírus.
- b) **Serviços de software:** compreendem uma variedade de serviços profissionais de Tecnologia da Informação (TI) relacionadas a software, direta ou indiretamente, incluindo consultoria, desenvolvimento de aplicativos (software sob encomenda), integração, treinamento, suporte técnico e manutenção, entre outros.
- c) **Software embarcado:** este corresponde ao software que funciona somente em conjunto com uma máquina e muitas vezes não é percebido fora deste contexto. Exemplos são aparelhos celulares, centrais telefônicas, equipamentos de DVD, televisores, entre outros.

Considerando essa classificação o software Neteye pode ser denominado um software de pacote, pois pode ser utilizado logo após sua contratação, sem necessidade de customização.

Apesar de esta classificação ser bastante útil no que diz respeito ao entendimento da categorização de produtos ou atividades individuais, ela é limitada para analisar o modelo de negócio das empresas de TI, pois é comum as empresas oferecerem tanto produtos quanto serviços de software (MIT-SOFTEX, 2002).

A própria Neteye oferece, além do software Neteye, os serviços de suporte técnico e novas versões do produto, para garantir o bom funcionamento do aplicativo e a satisfação do cliente.

Devido ao fato das empresas atuarem em mais de um modelo de negócio simultaneamente, o MIT-SOFTEX (2002) propõe uma expansão da definição básica, conforme se observa na Figura 1. Neste caso a análise parte do modelo da empresa e as principais características associadas.



	Serviço baixo valor	Serviço alto valor	Produto customizável	Componente & embarcado	Produto pacote
Custo marginal + de 1 venda	Virtualmente constante	Virtualmente constante	Menos que constante	Mais que zero	Virtualmente zero
Estrutura de mercado	Local, muito fragmentada	Alguma regional, mais global	Regional e global	Regional e global	Global, muito concentrada
Relação com cliente	Um para um	Um para um	Um para vários	Um para vários	Um para muitos
Modelo venda	Direto	Direto	Direto, VARs, varejo	Direto	VARs, varejo
Objeto de venda	Projeto ou recurso	Projeto	Licença e projeto	Licença e peq. adaptação	Licença
Variável chave	Custo	Utilização de capacidade	Número de clientes	??	Quota de mercado
Especificação do trabalho	Cliente	Cliente, partilha	Própria, partilha	Própria	Própria
Capacidade crítica	Processo	Processo, relação cliente	Análise req. clientes, tecnologia	Relação com clientes, tecnologia	Estratégia, arquitetura
Barreira à entrada	Competição (baixo custo)	Reputação	Acesso mercado, tecnologia	Acesso mercado, tecnologia	Investimento, risco
Exemplo	Integração de sistemas	Desenvolvimento customizado, P&D por contrato	ERP, CRM, produto vertical	ASP, segurança	Processadores de texto
Empresa típica	Firmas locais, firmas globais	IBM, locais	SAP, Oracle, locais	Ericsson, locais	Microsoft

Figura 1 - Modelos de negócio na indústria de software
Fonte: MIT-SOFTEX (2002)

2.5 A EMPRESA NETEYE

A Neteye foi fundada em 2004 visando atender a necessidade do mercado empresarial de obter um controle maior sobre a infraestrutura de TI e também sobre a forma como esses equipamentos eram utilizados por seus colaboradores. Esse controle inclui informações importantes como: quais programas e sites são utilizados por cada funcionário e o tempo despendido em cada um deles, acesso remoto às estações, inventário dos computadores, entre outros. Tudo isso para garantir a Segurança da Informação destas empresas e um aumento de produtividade da equipe.

Entre 2008 e 2011 a Neteye esteve instalada dentro do Complexo Tecnológico Unitec, incubadora tecnológica da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, que fomenta, planeja e realiza inovação tecnológica, fomentando o conhecimento gerado na universidade e o integrando com as empresas, por meio de pesquisa aplicada. O complexo também potencializa o estabelecimento de parcerias estratégicas (internas e externas) para a instalação e fortalecimento do empreendedorismo inovador com base no desenvolvimento sustentável.

Desde 2012 a Neteye está instalada no Centro Empresarial Padre Rick, como uma empresa graduada. Neste contexto, ela faz parte do Parque Tecnológico São Leopoldo, Tecnosinos, que conquistou o Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador, na categoria de Melhor Parque Tecnológico de 2010, concedido pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec).

Em 2010 o produto Neteye foi selecionado para participar do Espaço Inovação, que ocorreu no XX CIAB FEBRABAN – Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras, nos dias 09, 10 e 11 de junho de 2010, em São Paulo/SP. O CIAB FEBRABAN chegou à sua 20ª edição. Ao longo desses anos, consolidou-se como um dos maiores eventos da área financeira do mundo e o maior da América Latina, e como o principal congresso e exposição de tecnologia bancária voltada para o setor financeiro. O Espaço Inovação é um estande coletivo, oferecido gratuitamente pela FEBRABAN, às micro e pequenas empresas brasileiras com produtos e/ou serviços inovadores, baseados na tecnologia da informação, selecionadas em todo o território nacional.

Em 2011 a Neteye foi escolhida pelo SEBRAE/RS para representar o estado na Rio Info, uma das maiores referências sobre TI no Brasil, dentro do Salão da Inovação, um espaço

para apresentar seu case de inovação para uma banca de investidores nacionais e estrangeiros, executivos de mercado, empresários e especialistas em inovação.

Novembro de 2011 marcou o início de um novo ciclo para a Neteye. Fábio Santini partiu rumo à Europa e participou de uma série de eventos em busca de novos negócios nos países da União Europeia e do Reino Unido. Dois grandes eventos europeus tiveram a participação da Neteye, o Tech City UK Entrepreneurs Festival e o Tech World.

Em 2012 a empresa participou, como expositora, no maior evento mundial voltado às tecnologias digitais, a CeBIT, em Hannover, na Alemanha.

Através de seu fundador e diretor Fábio Duarte Santini, a Neteye foi idealizada. Santini atua na área de TI com mais de dez anos de experiência no desenvolvimento de produtos para administração de computadores em ambiente de rede. O software Neteye, produto que leva o mesmo nome da sua empresa, foi desenvolvido por seu fundador.

Além das suas funcionalidades, a Neteye tem como objetivo a conquista da facilidade no uso do produto Neteye, primando pela segurança na governança das empresas, o que possibilita o total controle do gerenciamento empresarial.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Tendo em vista os objetivos delineados e a questão norteadora do estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa baseada em dados qualitativos, de nível exploratório, por meio de um estudo de caso.

A pesquisa qualitativa se apresenta como o método mais indicado para compreender, com maior profundidade, a forma como a Neteye se encontra em relação aos objetivos deste estudo. Este método será usado na busca de percepções e entendimentos sobre a natureza geral dos questionamentos, abrindo, assim, espaço para a interpretação, pois o proporciona uma melhor compreensão e visão do contexto do problema abordado (MALHOTRA, 2004).

Os estudos exploratórios têm por objetivo a familiaridade com um dado fenômeno ou com uma determinada situação, com o intuito de compreendê-lo para formular o problema com maior rigor (YIN, 2001).

Ainda de acordo com Yin (2001), o estudo de caso é utilizado como estratégia preferida quando envolve questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador não pode controlar os eventos.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Este pesquisador tem especial interesse que a pesquisa seja realizada em sua própria empresa, a Neteye, pois como fundador e sócio-diretor, está envolvido diretamente no processo de internacionalização, além disso, com as conclusões da pesquisa terá mais subsídios para executar o processo com sucesso.

Os dois diretores da empresa foram escolhidos, pois os são as pessoas qualificadas para fornecer as informações e poder para planejar o futuro da empresa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2001), a coleta de dados para um estudo de caso pode ser feita através de entrevistas, exames documentais, registros de arquivos, observação direta ou participante, e artefatos físicos. O autor afirma que é necessário utilizar mais de uma fonte de pesquisa para que ocorra a complementação de informações, além disso, um banco de dados deve ser criado para organizar e documentar os dados coletados.

Nesta pesquisa serão utilizados documentos existentes na empresa, especialmente uma análise dos cenários, que considera o político-legal, o sociocultural, o econômico e o tecnológico; uma análise setorial, que avalia novos entrantes, produtos substitutos, fornecedores, compradores e concorrentes; também serão analisadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a empresa. Tais documentos foram elaborados pelos dois sócios da empresa, no ano de 2012. Como dado secundário, será considerado também um diagnóstico externo feito na Neteye em Abril de 2012 com a finalidade de identificar o nível de maturidade da empresa para exportar e indicar ações a serem tomadas nos pontos a serem melhorados.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Yin (2001) define que a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista as proposições iniciais de um estudo.

Neste estudo será utilizada a técnica de análise documental e das observações diretas, a fim de obter conclusões e estar apto a sugerir ações a serem executadas pela empresa.

Ainda de acordo com Yin (2001), em qualquer coleta de dados, os documentos desempenham um papel óbvio ao realizar um estudo de caso, devido ao seu valor global.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

A principal limitação deste método é que com certa frequência a interpretação das informações pode ser influenciada pela opinião do pesquisador. Neste estudo, especificamente, esta chance pode ser ampliada pelo fato de um dos diretores da empresa ser o próprio pesquisador.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para que seja possível uma análise adequada de como a empresa está atualmente estruturada para iniciar um processo de internacionalização, primeiramente é necessário contextualizar o ambiente no qual a empresa está inserida, através de várias análises, como dos cenários, a setorial e a SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*).

Um olhar externo e, portanto, imparcial em suas conclusões também será considerado neste estudo. Um diagnóstico com o objetivo de verificar a maturidade da empresa para atuar em comércio exterior foi realizado e será apresentado.

Após esta contextualização, será feita uma análise mais específica da empresa avaliando o quão pronta está para exportar e as ações recomendadas nas áreas necessárias.

4.1 ANÁLISE DOS CENÁRIOS

A seguir serão apresentados os cenários político-legal, sociocultural, econômico e tecnológico que a Neteye faz parte, no contexto Brasil.

4.1.1 Cenário Político-Legal

No Brasil a medida provisória publicada em 03/08/2011 estabelece que a partir de 01/12/2011 e até 31/12/2012, a contribuição previdenciária de 20% calculada sobre o total da folha de pagamento de empregados, trabalhadores avulsos e contribuintes individuais das empresas que prestam serviços de Tecnologia da Informação (TI) e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), será substituída pela aplicação da alíquota de 2,5% sobre o valor da receita bruta, excluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Esta medida favorece a contratação e mão de obra por um custo menor, o que favorece o desenvolvimento deste mercado e demonstra a preocupação do governo em apoiar o crescimento deste setor.

Diversos meios de comunicação publicam com frequência casos de violação em bancos de dados e informações secretas de diversas empresas, como órgãos do governo sendo atacado por hackers, o que confere a necessidade de investimento em segurança de informação nos sistemas de informação das entidades públicas e privadas.

Também a sociedade tem questionado nos últimos anos a necessidade de atualização de legislação vigente para novos crimes vinculados à Internet. A cada dia são relatados situações/crimes que tiveram alguma relação às informações acessadas ou disponibilizadas pelas vítimas de crimes. Sendo assim, há um aumento significativo de famílias buscando sistemas de segurança e monitoramento da Internet utilizada pelos seus filhos.

4.1.2 Cenário Sociocultural

Conforme pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (MEIRELLES, 2012) no Brasil existem atualmente 99 milhões de computadores e até 2014 é estimado um volume de 140 milhões de computadores, conforme pode ser visto na Figura 2. Isso quer dizer que dois terços dos habitantes do país terão microcomputador próprio até 2014.

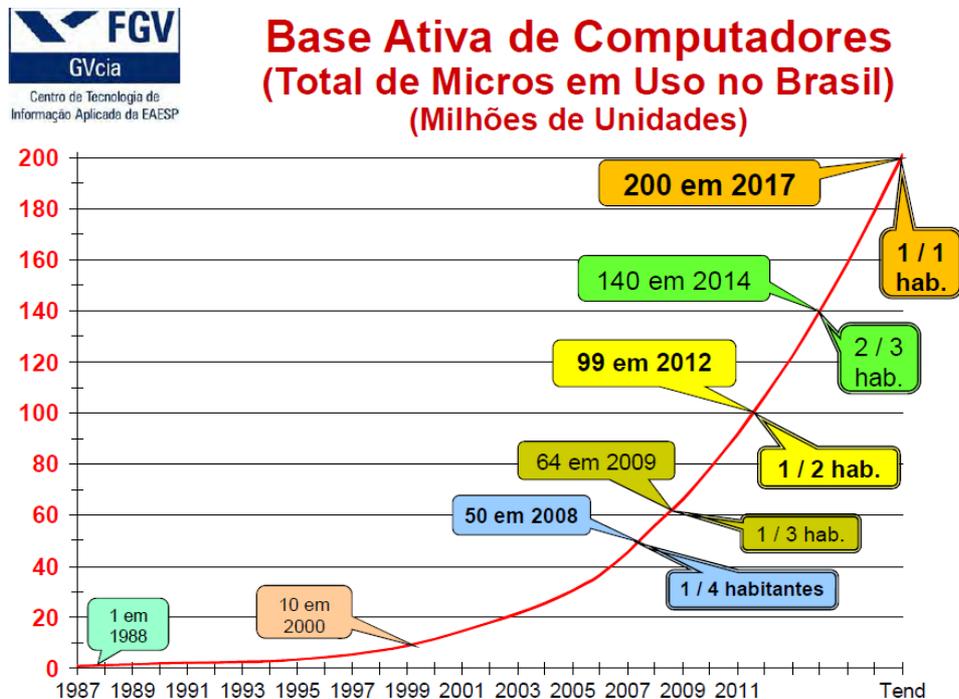


Figura 2 – Base Ativa de Computadores.
Fonte: MEIRELLES (2012).

Além disso, a preocupação do brasileiro com a segurança de informação aumentou. É o que revela a mesma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas que demonstra que o número de computadores com sistemas operacionais originais vem aumentando gradativamente no Brasil.

Segundo o IBOPE (2012) o volume atual de internautas no Brasil chega a 79,9 milhões no quarto trimestre de 2011. Os ambientes casa e trabalho foram os principais responsáveis pela expansão do total de internautas no Brasil em 2011. De acordo com Worldometers (2012), o número de computadores ativos no mundo será de dois bilhões em 2015.

Além disso, neste contexto de crescimento no acesso e uso da informação através da Internet e computadores, um grande apelo a conceitos relacionados à sustentabilidade tiveram ainda mais “eco” após a crise econômica deflagrada em 2008. Fazer mais com menos (menos custo, menos matéria prima, menos consumo de energia, eficiência operacional e produtividade) tem impulsionado consumidores individuais e empresas a buscar soluções de monitoramento dos recursos utilizados inclusive na área de tecnologia da informação.

4.1.3 Cenário Econômico

A pesquisa apresentada por Meirelles (2012) mostra que o total de computadores em uso dobrou em quatro anos. Em 2012 se estima vendas de 17,9 milhões de unidades, ou seja, uma por segundo. Em até seis anos teremos um computador por habitante. Além disso, o Brasil está bem acima da média mundial em PC, TV e telefone.

A busca por sistemas de gerenciamento mais eficazes que aumentem a produtividade de equipamentos e pessoas tem sido alavanca para redução de custos fixos nas empresas. Nunca se falou tanto em eliminar problemas que afetem a produtividade, ou seja, há preocupação com otimização de recursos e espaços.

Devido ao custo de especialização, muitas empresas estão terceirizando demandas de monitoramento, controle dos sistemas em tecnologia da informação.

Importante também observar que a mão de obra nesta área apresenta custo de retenção maior ainda após a crise. De acordo com o Gerente no Brasil da divisão de Tecnologia da

Informação da empresa de recrutamento Michael Page, Ricardo Basaglia, cerca de três em cada cinco pessoas que trabalham na área de tecnologia estão dispostas a mudar de emprego (COMPUTERWORLD, 2012).

4.1.4 Cenário Tecnológico

As redes de computadores, e conseqüentemente a Internet mudaram as formas como se usam sistemas de informação. As possibilidades e oportunidades de utilização são muito mais amplas que em sistemas fechados, assim como os riscos à privacidade e integridade da informação. Portanto, aumentou a importância dos mecanismos de segurança de sistemas de informação que sejam projetados de maneira a prevenir acessos não autorizados aos recursos e dados destes sistemas.

Além disso, com o advento da computação em nuvem e da virtualização de sistemas, os modelos atuais de software e de serviços de TI já estão sendo questionados. Segundo o IDC (2011), 14,5% das empresas já possuíam algum serviço de TI no formato de *cloud computing* em 2011 e estima-se que 80% das novas soluções desenvolvidas a partir de 2011 sejam nessas plataformas.

Também o avanço das tecnologias de mobilidade tem se observado como tendência nos últimos anos. Explosão das redes sociais. As vantagens do comércio eletrônico, do atendimento e da realização de negócios, da busca de informações, da comunicação fácil, rápida e real em lugares distantes possibilita a empresa muitas oportunidades e chances de sucesso.

O visível crescimento da Tecnologia da Informação como ferramenta de gestão dentro das empresas é um fato importante no cenário tecnológico atual neste setor.

4.1.5 Conclusões

Percebe-se um ambiente favorável para a empresa expandir sua área de atuação. Existem ações do governo para desonerar os encargos trabalhistas dos profissionais de TI nas

pequenas empresas. Existe um aumento do número de computadores ativos no Brasil e no mundo, inevitavelmente grande parte deles estão nas empresas e precisam ser gerenciados. Estamos na era das redes sociais, que podem trazer muitos benefícios de várias formas, mas se usadas para fins particulares no ambiente de trabalho, baixam consideravelmente a produtividade dos colaboradores, situação que é solucionada pelo software Neteye.

4.2 ANÁLISE SETORIAL

A análise setorial permite analisar e conhecer o contexto econômico de cada segmento, seja o desempenho recente, a evolução, concorrentes, oportunidades e fraquezas.

Estas informações abastecem projeções e traçam cenários para os diversos segmentos da economia.

De acordo com Maximiano (2006), “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”.

Para Porter (1999), “o conjunto das cinco forças determina o potencial de lucro final na indústria”. Como nem todas têm o mesmo potencial, as forças podem ser intensas em algumas e relativamente moderadas em outras.

Na Figura 3, a explanação das cinco forças:



Figura 3 – As cinco forças de Porter.
Fonte: PORTER (1980).

O segmento a ser apresentado está subdividido em Tecnologia da Informação e Comunicação, dentro deste existe a Tecnologia da Informação, que por sua vez contém o segmento de Software e dentro deste temos a área de Gestão da Tecnologia da Informação. A Neteye está inserida neste último, conforme a Figura 4:

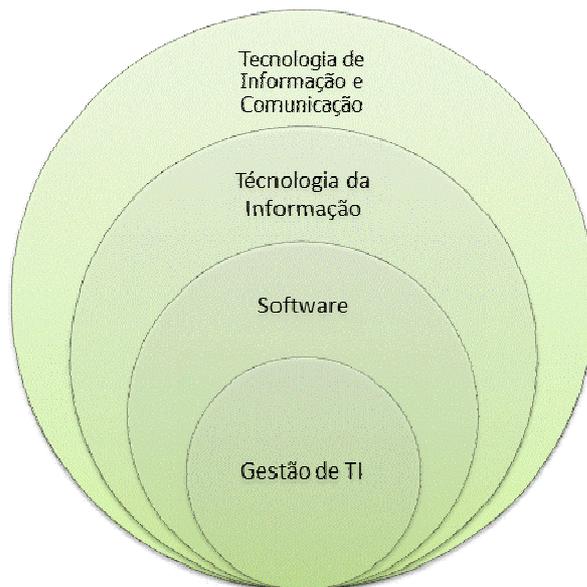


Figura 4 – Divisão do segmento de TIC.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tecnologia da Informação é um insumo fundamental para todos os setores econômicos. É a base sobre a qual fluem os serviços e os negócios da economia moderna.

4.2.1 Novos Entrantes

Para entrar no segmento de Gestão de TI a dificuldade é média, pois é necessário investimento em infraestrutura, tempo, pesquisa e desenvolvimento.

Além disso, existem grandes concorrentes com marcas conhecidas e também empresas menores pouco conhecidas na área.

A fidelidade dos clientes é alta, raramente há cancelamento de contrato antes de um ano e normalmente os clientes permanecem por dois a três anos sem trocar de fornecedor.

Para um novo entrante chegar ao mesmo nível dos concorrentes precisaria de capital para recursos humanos, infraestrutura e principalmente tempo de maturação para desenvolvimento do produto.

A tecnologia dos concorrentes normalmente não é patenteada e atualmente não há guerra de empresas com o mesmo sistema de informação, porém cabe salientar que, além das empresas possuírem experiência, o mercado está em ascensão e os produtos são bem distintos.

4.2.2 Produtos Substitutos

As empresas no segmento de TI sofrem concorrência com as grandes empresas, como por exemplo, a Microsoft, a IBM e a Symantec que possuem imenso poder em desenvolvimento e inovação.

Uma tecnologia que pode ser considerada uma ameaça e vir a substituir determinadas funcionalidades oferecidas atualmente pelo Neteye é a computação em nuvem, pois as empresas podem passar a utilizar cada vez mais serviços na nuvem, com um sistema de cobrança baseado no nível de utilização de cada serviço, trazendo automaticamente para o gestor as informações dos tempos de uso de cada recurso por cada colaborador.

4.2.3 Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, mas na área de software isto se dá de forma distinta.

O desenvolvimento do produto requer capital humano, pesquisa e desenvolvimento.

Os fornecedores geralmente são empresas de software que fornecem uma ferramenta que é o ambiente de desenvolvimento (chamado IDE) ou então componentes (pedaços específicos de softwares) agregados ao produto.

Especificamente para Neteye, não há muitos fornecedores dos softwares no Brasil, a maioria está distribuída em países como Estados Unidos, República Tcheca, Austrália e Alemanha.

Considerando a possibilidade de desenvolver esses softwares internamente, haveria necessidade de investimento em pesquisa e desenvolvimento muito alto e caso houvesse a troca de fornecedor, envolveria alterações internas no produto para se adaptar a um novo componente.

Não há interesse de estes fornecedores entrarem no negócio da Neteye.

4.2.4 Compradores

As exigências dos clientes por preços menores costumam acontecer na contratação de um grande volume de licenças.

Os serviços disponibilizados aos clientes são distintos, pois não há oferta de um serviço padrão no mercado e o custo não é elevado, além disso, o retorno sobre o investimento é rápido.

Em relação ao custo para mudar de fornecedor, cabe relatar que o custo é médio, pois implica em serviços para a retirada de um produto e a implantação de outro, envolvendo tempo considerável da equipe de TI.

Para uma troca de solução, o tempo de aprendizagem de uma nova ferramenta envolve custos, além de outros riscos, como:

- a) Impacto na rede do cliente (que pode variar conforme sua complexidade, topologia e link com filiais);
- b) Impacto nas estações dos usuários, incompatibilidade com algum software que a empresa já utiliza, como um antivírus ou um ERP.

O custo aumenta se o software anterior e/ou o novo teve sua licença comprada e não apenas locada ou contratada como *Software as a Service* (SaaS).

Um fator positivo, é que os clientes não tem interesse em produzir nosso produto, por serem de áreas de atuação distintas e também por não o considerarem essencial, mas sim importante em relação à produtividade.

4.2.5 Concorrência

De acordo com Porter (1986), há vários aspectos que identificam um bom competidor, dentre eles, pode-se citar os que possuem pontos fracos reconhecidos e compreendem as regras do jogo, fazendo hipóteses realistas, conhecem bem seus custos, aceitam sua rentabilidade atual, trabalham com um horizonte de tempo curto, etc.

O setor está em evolução e, em relação à concorrência, o número não é grande e suas áreas de atuação são bem distintas.

Os valores dos custos fixos são altos, pois a maior parte se concentra na mão de obra, por ser qualificada e com baixa oferta no mercado.

A disputa de preços é acirrada, porém as características e argumentos de venda do produto são decisivos na compra, como os produtos dos concorrentes são bem distintos, os preços ficam em segundo plano.

É importante ressaltar que o negócio requer fidelidade por parte do fornecedor também, pois existem contratos em vigor que devem ser rescindidos, avisando clientes com antecedência.

Neste segmento, na maioria das vezes o principal patrimônio da empresa é o software desenvolvido ao longo de anos e a sua carteira de clientes.

4.2.6 Conclusões

O setor de Software para Gestão de TI é relativamente novo, possui uma competição ainda bastante saudável, já que tal produto não é uma *commodity*. Como o mercado é realmente muito grande, os produtos são bastante diferentes entre si e existem barreiras para os novos entrantes, as empresas atuantes podem ainda se desenvolver bastante.

Apesar disto, as empresas atuantes não podem se sentirem confortáveis, já que a área de Tecnologia da Informação é uma das que sofrem mudanças mais rapidamente no mercado. A nova tendência de computação em nuvem pode ser uma ameaça de uma tecnologia substituta.

Outro fator relevante a ressaltar em relação aos compradores é que o serviço oferecido de Gestão de TI não é essencial para o funcionamento do negócio dos clientes, tornando-se um alvo, caso seja necessário redução de custos.

4.3 ANÁLISE SWOT

Para uma análise criteriosa sobre as maiores forças e fraquezas da empresa, assim como as oportunidades mais acessíveis e as ameaças de maior impacto, foi utilizada uma ferramenta que é capaz de calcular a influência de cada critério sobre todos os outros analisados.

O critério utilizado foi o seguinte:

- Ameaças:
 - Se for grave, ou seja, afeta a rentabilidade e/ou a sobrevivência da empresa, então se atribui uma magnitude nove;
 - Se for urgente, ou seja, deve-se agir imediatamente, então é atribuída a magnitude três;
 - Se for uma tendência, ou seja, a ameaça deve se concretizar, então a magnitude é um.
- Oportunidades:

- Se há convicção de que é um bom negócio, então se atribui uma magnitude nove;
 - Se deve apresentar um bom retorno do investimento, então é atribuída a magnitude três;
 - Se o investimento está dentro das possibilidades da empresa, então a magnitude é um.
- Forças:
 - Se contribui para a rentabilidade e crescimento da instituição e seus clientes, então se atribui uma magnitude nove;
 - Se for reconhecida e valorizada pelos clientes, então é atribuída a magnitude três;
 - Se for difícil de imitar ou construir, então a magnitude é um.
 - Fraquezas:
 - Se for grave, ou seja, afeta a rentabilidade e a sobrevivência da instituição e de seus clientes, então se atribui uma magnitude nove;
 - Se for urgente, ou seja, deve-se agir imediatamente, então é atribuída a magnitude três;
 - Se for uma tendência, ou seja, piora a competitividade da instituição e de seus clientes, então a magnitude é um.

Após a listagem de todas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e suas respectivas pontuações em virtude da magnitude, é feita uma análise da correlação entre elas a fim de identificar as de maior relevância para o negócio.

A correlação de todas as oportunidades e ameaças com todas as forças e fraquezas é realizada e pontuada conforme o nível, sendo zero para correlação nula, um para correlação positiva e dois para muito positiva.

Essa pontuação de zero a dois é dada em uma tabela, realizando o cruzamento da SWOT através de quatro perguntas:

Com que intensidade a força “x” contribui para o aproveitamento da oportunidade “y”?

Com que intensidade a força “x” contribui para minimizar os impactos da ameaça “y”?

Com que intensidade a fraqueza “x” dificulta o aproveitamento da oportunidade “y”?

Com que intensidade a fraqueza “x” nos deixa mais vulneráveis aos impactos da ameaça “y”?

O resultado pode ser visto na Figura 5.

MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA		OPORTUNIDADES										AMEAÇAS										X	
		MAGNITUDE NO PERÍODO	Expandir mercado de atuação para o sudeste	Atender a maior necessidade de gerir produtividade nas empresas.	Atender a maior preocupação com a segurança da informação nas empresas	Criar uma rede de parceiros comerciais em todo Brasil	Vender para o governo	Expandir para países da América Latina	Expandir para o Reino Unido através do UKTI	Explorar crescente mercado de MACs	Obter recursos do governo a fundo perdido para acelerar	Fazer parcerias com escolas técnicas e universidades	Pouca mão de obra qualificada no setor	Disputa de mão de obra com grandes players	Concorrência com marcas conhecidas	Software livre com funcionalidades similares	Chance de início de nova crise mundial em 2020	Microsoft lançar produto similar e usar sua força	Tendência do mercado pedir versão Web	Tendência do mercado pedir SaaS	Demanda a curto prazo por gerenciamento de talentos		Entrada de novos concorrentes fortes no mercado
FORÇAS	MAGNITUDE NO PERÍODO	X	9,0	9,0	3,0	9,0	9,0	3,0	3,0	3,0	9,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	X
	Produto de ótima qualidade	9,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	0,0	225
	Equipe qualificada de desenvolvimento	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,0	0,0	2,0	2,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	27
	Localização da empresa no Tecnosinos	3,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	2,0	2,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30
	Boa capacidade de expansão	9,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	198
	Comercialização em módulos	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14
	ROI muito rápido	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	2,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	60
	Madureza do produto (7 anos)	9,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	0,0	0,0	1,0	2,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	198
	Produto reconhecidamente inovador	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	72
	Diversos clientes referenciais	9,0	2,0	0,0	0,0	2,0	1,0	2,0	2,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	153
Cerca de 20.000 computadores gerenciados	9,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	144	
SUBTOTAL (I)		X	16	13	12	16	11	17	16	10	10	9	3	3	10	13	1	8	1	2	1	7	X
FRAQUEZAS	Área comercial pouco desenvolvida	9,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	279
	Falta de opção comercial SaaS	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	0,0	2,0	12
	Tempo de maturação no setor desenvolvimento	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	51
	Falta de uma Console Web	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	42
	Software não está traduzido para outros idiomas	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	27
	Processos não estão mapeados	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5
	Falta de pesquisa de satisfação periódica	3,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	51
	Falta de certificação CMMI	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	2,0	2,0	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	2,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	15
	Falta de programa de qualidade (PGQP)	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	2,0	2,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10
	Pouco RH para atender todas demandas	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	0,0	2,0	2,0	2,0	0,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	90
SUBTOTAL (II)		X	7	4	4	3	6	14	14	6	4	1	7	7	16	8	5	14	9	9	6	16	X
ACESSIBILIDADE ou IMPACTO		X	9,0	9,0	8,0	13,0	5,0	3,0	2,0	4,0	6,0	8,0	-4,0	-4,0	-6,0	5	-4,0	-6	-8,0	-7,0	-5,0	-9,0	X

Figura 5 – Matriz SWOT da Neteye.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de tal análise foi possível identificar as maiores forças, fraquezas, as oportunidades mais acessíveis e as ameaças de maior impacto, conforme detalhado a seguir.

4.3.1 Maiores Fraquezas

1. Área comercial pouco desenvolvida;
2. Pouco RH para atender todas as demandas;
3. Tempo de maturação no setor desenvolvimento;

4. Falta de pesquisa de satisfação periódica;
5. Falta de uma Console Web.

Dentre as maiores fraquezas identificadas, a área comercial pouco desenvolvida se destacou como a principal. Este é um tipo de “mal” bastante comum no perfil de empresas jovens de tecnologia que, com frequência, possuem uma história similar: Seu fundador com grande conhecimento técnico cria um produto ou serviço de qualidade, mas devido à sua formação não desenvolve a área comercial da mesma forma que a área técnica.

Além desta, aparecem outras duas fraquezas relacionadas ao setor de desenvolvimento, que exige o tempo de cerca de um ano para um novo integrante ter todos os conhecimentos necessários para produzir de forma plena, além dos conhecimentos e experiências prévios. Ainda neste setor, a equipe atual não é suficiente para atender todas as demandas de melhorias dos clientes atuais.

4.3.2 Maiores Forças

1. Produto de ótima qualidade;
2. Boa capacidade de expansão;
3. Maturidade do produto (sete anos);
4. Diversos clientes referenciais;
5. Cerca de 20.000 computadores gerenciados.

A necessidade vital das empresas em estar dependentes de ferramentas de tecnologia da informação a fim de exercer uma boa gestão faz com que o gerenciamento do uso destas ferramentas seja um campo de oportunidades. Para isso, ser detentor de um produto como o Neteye, constantemente aperfeiçoado ao longo de sua criação e dado a sua estabelecida qualidade e reconhecimento por clientes que são referências no mercado, lhe credencia como uma empresa de forte potencialidade para fazer frente a estas necessidades de gerenciamento.

Dada também a facilidade de instalação, a partir de um simples download direto no site da Neteye, sua capacidade de expansão é uma virtude que contribui para a organização.

4.3.3 Oportunidades Mais Acessíveis

1. Criar uma rede de parceiros comerciais em todo Brasil;
2. Expandir mercado de atuação para o sudeste;
3. Atender a maior necessidade de gerir produtividade nas empresas;
4. Atender a maior preocupação com a segurança da informação nas empresas;
5. Fazer parcerias com escolas técnicas e universidades para ensinar um software de gestão de TI.

Como anteriormente comentado, pela necessidade das organizações em buscar um eficiente gerenciamento das ferramentas de tecnologia da informação, somada a isso a necessidade de zelar pela segurança destas informações e dada a fácil instalação da ferramenta Neteye, a oportunidade de intensificar uma expansão para o sudeste brasileiro é um projeto que deve ser pensado com bastante atenção.

Esta abordagem em um novo cenário de empresas como o sudeste, e até mesmo nas proximidades pode ser alavancada através de parcerias comerciais com revendas devidamente capacitadas ou com empresas que possam associar as suas plataformas de sistemas de gestão o aplicativo Neteye.

A segurança da informação ganha cada vez mais espaço nos cursos técnicos e superiores voltados a área de TI. Ainda por tudo que se referenciou em relação à dependência dos gestores com as ferramentas de TI, é uma realidade a oportunidade de parcerias com escolas técnicas e universidades para capacitar gestores no gerenciamento também de softwares voltados a Gestão de TI.

4.3.4 Ameaças de Maior Impacto

1. Entrada de novos concorrentes fortes no mercado brasileiro;
2. Tendência de o mercado pedir versão Web;
3. Tendência de o mercado pedir SaaS;

4. Concorrência com marcas conhecidas;
5. Microsoft lançar produto similar e usar sua força no mercado.

Devido especialmente a dois importantes fatores: tamanho do mercado e baixa concorrência, a principal ameaça encontrada foi a entrada de novos concorrentes no mercado nacional, seja por novas empresas brasileiras, seja por empresas atuantes no exterior que decidam expandir para o Brasil.

Além disto, aparecem outras ameaças menos impactantes, que são algumas tendências de mercado no sentido de solicitar opções de uso Web das ferramentas e contratação do serviço no formato software com serviço (SaaS), dizem-se menos impactantes, pois com algum investimento se transforma o produto a fim de atender tais tendências.

4.3.5 Conclusões

Pode-se concluir que com ações pontuais em algumas áreas que apresentaram maior risco nesta análise, a empresa pode ganhar força no mercado, especialmente na região Sudeste do Brasil, assim como outras regiões e países quando for capaz de abranger comercialmente este território.

Especialmente sobre a fraqueza identificada na área comercial, quando se almeja uma internacionalização, esta pode ser determinante para o sucesso ou fracasso da empresa na atuação em outros países. De forma bastante direta, como uma empresa pode ser bem sucedida comercialmente no mercado externo se não o conseguir no mercado doméstico? Este é um ponto de atenção identificado nesta análise.

Também é visível que com a manutenção da alta qualidade do produto aliado às novas funcionalidades demandadas pelo mercado, a empresa estará fortalecida para enfrentar os atuais e os novos concorrentes.

4.4 DIAGNÓSTICO APEX

Inicialmente será apresentada a Apex-Brasil e seu papel de ajudar a desenvolver empresas brasileiras para atuar de forma internacional. A seguir a utilização de um dos programas da Apex para o diagnóstico da empresa Neteye em relação a atuar internacionalmente.

4.4.1 Apex-Brasil

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) atua na promoção comercial de produtos e serviços brasileiros no exterior e na atração de investimentos estrangeiros diretos (IED) para setores estratégicos da economia brasileira, como o de Tecnologia da Informação (APEX, 2012).

Vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), a missão da Agência é de desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização dos seus negócios e a atração de investimentos estrangeiros diretos (APEX, 2012).

Percebe-se na missão da Apex-Brasil a total sinergia com as necessidades da empresa Neteye, configurando-se assim uma instituição com todas as qualificações para apoiar a empresa em seu plano de internacionalização.

Como apoio às exportações, segundo a Apex (2012), existem ações integradas que contemplam todo o processo de inserção das empresas brasileiras nos principais mercados, desde a capacitação para a exportação, passando por plataformas diversificadas de promoção comercial e soluções nas áreas de:

Informação – Estudos de inteligência comercial e competitiva orientam as decisões das empresas brasileiras e suas estratégias sobre o ingresso no mercado internacional, com indicações sobre potenciais mercados, setores, os movimentos globais e oportunidades de negócios.

Qualificação para exportação - O Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) capacita empresas brasileiras com potencial de exportação, por meio de soluções técnico-

gerenciais e tecnológicas, e tem o objetivo de promover a cultura exportadora e incentivar a competitividade, qualificando e ampliando os mercados das indústrias iniciantes em comércio exterior.

Promoção comercial - Ações diversificadas e integradas em parceria com os setores produtivos: missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios com potenciais compradores estrangeiros, pavilhões do Brasil nas principais feiras internacionais, promoção de negócios em cadeias varejistas e visitas de importadores e formadores de opinião à estrutura produtiva brasileira são ações desenvolvidas pela Agência.

Posicionamento e imagem – Disseminar conhecimento e fortalecer a imagem e o posicionamento dos produtos e serviços brasileiros e do Brasil como importante parceiro comercial e mercado atrativo para investimentos, por meio de ações e projetos para construção de imagem e de *branding*, como ações integradas e sinérgicas de segmentos de um mesmo complexo produtivo visando ao melhor posicionamento da marca país no cenário internacional.

Apoio à internacionalização – Ações de apoio à expansão internacional das empresas brasileiras, sua inserção ativa e competitiva e à ampliação da participação dos seus produtos e serviços no mercado internacional, como fatores estratégicos para a competitividade, por meio do incentivo à incorporação de atributos como inovação, sustentabilidade e design.

E como forma de atrair Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) a Apex-Brasil coordena os esforços com foco em setores estratégicos para a economia brasileira e visando à competitividade e ao desenvolvimento do Brasil.

O objetivo é atrair investimentos produtivos que facilitem a transferência de tecnologias inovadoras para as empresas brasileiras e contribuam para o adensamento das cadeias produtivas e para as exportações e a inserção internacional ativa do Brasil (APEX, 2012).

Por meio de parcerias com entidades, os chamados Projetos Setoriais (PS), a Apex-Brasil organiza amplas ações de promoção comercial, como missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais e visitas de compradores estrangeiros e de formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira, entre outras ações e projetos especiais (APEX, 2012).

A Neteye pôde tirar grande proveito de uma dessas missões prospectivas apoiadas pela Apex quando fez parte da missão de empresas brasileiras para participar da Cebit 2012, em Hannover, na Alemanha. A Neteye foi expositora nesta que é a maior feira de Tecnologia da Informação e Comunicação do mundo. A experiência agregou muitos conhecimentos para este início de projeto de internacionalização.

Em seu papel formulador estratégico, a Agência produz estudos de inteligência comercial e competitiva com o objetivo de orientar as decisões das empresas nacionais sobre o ingresso em mercados internacionais. A Apex-Brasil apoia, atualmente, cerca de 13 mil empresas e 81 setores da economia brasileira, que foram responsáveis, em 2011, por 15,46% da pauta exportadora do país (APEX, 2012).

A Agência possui Centros de Negócios espalhados pelo mundo que funcionam como plataformas destinadas a auxiliar o processo de internacionalização das empresas brasileiras, prospectar oportunidades de negócios e incrementar a participação nacional nos principais mercados, além de servir de referência para a atração de investimentos estrangeiros.

A Agência também coordena os esforços de atração de investimentos estrangeiros diretos (IED) para o país, trabalhando na identificação de oportunidades de negócios e na promoção de eventos estratégicos e garantindo apoio ao investidor estrangeiro durante todo o processo no Brasil. O objetivo é atrair capitais produtivos de empresas estrangeiras que possam incorporar inovações tecnológicas e novos modelos de gestão de negócios e adensar cadeias produtivas, com impacto na geração de empregos e na ampliação do volume e diversificação da pauta exportadora brasileira (APEX, 2012).

A Apex-Brasil preside a Associação Mundial das Agências de Promoção de Investimentos (WAIPA).

4.4.2 Projeto PEIEX

Conforme mencionado o Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) apoia empresas selecionadas, que sejam iniciantes em comércio exterior a se preparar para atuar no mercado internacional. Este apoio vem através de um diagnóstico a fim de verificar o estágio atual da empresa para exportar, consultorias e capacitações em áreas de interesse.

Sendo assim, pela natureza da Apex e pelo objetivo do projeto PEIEX, ele se encaixa perfeitamente nas necessidades da Neteye, já que a empresa também está no perfil do projeto. Por esta razão, a ferramenta de diagnóstico do projeto foi utilizada na Neteye, de forma oficial, ou seja, a empresa aderiu ao programa e foi atendida por uma consultora da Apex, dentro do projeto PEIEX e os resultados serão apresentados neste estudo.

4.4.3 Relatório do Diagnóstico

O diagnóstico mencionado possui como resultado um relatório entregue à empresa com a análise, do ponto de vista do consultor, das respostas, uma avaliação em vários aspectos e as propostas de ações a serem realizadas.

Foi utilizado um questionário pelo entrevistador para realizar a identificação estratégica da empresa. Este questionário está disponível no Anexo 01.

A entrevista foi realizada com o Diretor e a Gerente Administrativo-Financeiro da empresa. Nesta seção será apresentado o resultado analítico da entrevista.

A seguir serão apresentadas as informações contidas no relatório, de acordo com o aspecto analisado e as áreas da empresa.

4.4.3.1 Análise das Respostas

Primeiramente é apresentada uma interpretação das respostas da entrevista, de acordo com a área da empresa.

4.4.3.1.1 Administração Estratégica

O relatório cita que a empresa não possui planejamento estratégico totalmente estruturado, mas define metas de maneira informal. Mais recentemente os gestores

estabeleceram a meta de uma reunião semanal para tratar do planejamento estratégico, as quais têm apresentado bons resultados até o presente momento. Dessa maneira, os objetivos e metas estão sendo construídos em parceria com a equipe. A política para funcionários e fornecedores também está sendo formalizada.

Em relação à informatização, que ela existe tanto na gestão, quanto nos departamentos de desenvolvimento de produtos.

Menciona que diversas atividades são terceirizadas, tais como: limpeza, segurança, contabilidade, recrutamento e seleção, criação de material promocional e assessoria jurídica. De um modo geral, o primeiro critério observado para terceirização é a avaliação se a atividade em questão está dentro do negócio chave da Neteye.

Informa que as inovações tecnológicas são constantemente acompanhadas, principalmente no que diz respeito a equipamentos e a tecnologia. O próprio nicho de mercado em que a empresa está inserida requer esse tipo de postura.

Não há organograma e a descrição de cargos e funções está sendo desenvolvida pela pessoa encarregada do departamento de Recursos Humanos.

Normas, direitos e deveres, bem como as instruções operacionais estão parcialmente formalizados.

Não é realizada pesquisa de satisfação formal com os clientes, apenas um acompanhamento nos interessados que estão sendo atendidos por revendas.

A Neteye ainda não mensura formalmente sua participação de mercado, porém está trabalhando para agregar indicadores e informações nesse sentido. O motivo é a participação da empresa no Seed Forum 2012 em Porto Alegre. Esse evento é promovido pela FINEP e visa reunir empresas com alto potencial de crescimento, bem como investidores interessados em tornar-se parceiros. Para poder apresentar a empresa e suas possibilidades de crescimento os gestores estão fazendo diversas pesquisas paralelas a fim de angariar o maior número de informações possíveis, e dentre elas está a estimativa de participação de mercado.

4.4.3.1.2 Capital Humano

A organização não possui programa de participação dos lucros e resultados, ou política salarial. Os gestores pretendem desenvolver o plano de carreira juntamente com a descrição de cargos e funções.

São oferecidos vale refeição, convenio médico e vale alimentação. Os colaboradores também recebem auxílio faculdade como benefício.

A empresa já teve estagiários, porém atualmente todos os funcionários são contratados dentro das normas da CLT.

Os funcionários possuem em geral Ensino Superior e a empresa oferece treinamentos internos e externos. A aprendizagem é avaliada através do desempenho de cada um e os conhecimentos adquiridos são compartilhados com a equipe. Não há, entretanto, registros ou controles com relação aos cursos já subsidiados e realizados por cada funcionário.

O absenteísmo e a rotatividade são baixos. Não há prêmio assiduidade por esse motivo.

A empresa privilegia atualmente a atuação generalista do funcionário em seu setor. O trabalho em grupo é também bastante valorizado. Em casos de dúvidas os colaboradores discutem as possibilidades em conjunto a fim de tomar a melhor decisão.

A avaliação de desempenho é feita de maneira informal entre o gestor e os funcionários. Não há pesquisa de clima organizacional.

Observa-se que o departamento de RH está organizando e estruturando suas rotinas à medida que a equipe vai aumentando e as necessidades de formalização de processos nesse setor vão surgindo.

4.4.3.1.3 Finanças e Custos

A Neteye possui um ERP que recentemente foi substituído. Atualmente todos ainda estão se adaptando ao novo sistema e alguns relatórios que antes eram normalmente emitidos ainda estão sendo configurados. Apesar dessa dificuldade momentânea na busca por informações do sistema, a empresa executa o controle de contas a pagar e a receber, bem como o fluxo de caixa através do ERP. Esse novo sistema também permitirá a realização de orçamento de investimentos e despesas.

Títulos não são descontados e não há empréstimos em nome da empresa. A situação creditícia é regular.

Atualmente há sustentação em uma economia de escala, principalmente porque a empresa tenta ao máximo concentrar e padronizar as versões de seus softwares, facilitando assim o trabalho da área de desenvolvimento.

O Bradesco e o Banco do Brasil são as instituições bancárias com as quais a empresa opera. A empresa ainda não obteve incentivos governamentais e há capital de giro disponível. Além disso, a rentabilidade do setor é acompanhada.

A diretoria acompanha diversos indicadores periodicamente a fim de manter sob controle as rotinas e a saúde financeira da empresa. Dados contábeis são acompanhados, mas em geral ficam sob a responsabilidade do contador. Balancetes mensais não são analisados.

O prazo de entrega dos produtos varia, pois o software é vendido à pronta entrega e as alterações do mesmo variam de acordo com o caso. Os recebimentos de clientes ocorrem em geral em 30 dias.

A Neteye desenvolveu planilha de preços em parceria com o SEBRAE, principalmente com projeções futuras. Existe também controle de custos no próprio sistema. Entretanto, não há uma planilha específica de controle de custos que gere o preço de vendas.

O índice de sucatas geradas é praticamente inexistente, uma vez que o desenvolvimento de software não envolve linha de produção física.

Eventualmente os departamentos de desenvolvimento e suporte realizam horas extras. Porém como trabalham por projetos essa situação não é constante, apenas quando há necessidade.

Não há indicadores de giro de estoque e devolução de matéria prima, pois a empresa não se aplica a esse modelo de produção.

4.4.3.1.4 Vendas e Marketing

A empresa trabalha com venda e locação de licenças para o uso do software de gestão de ativos de TI. Até o ano de 2011 os gestores classificam a estratégia comercial da Neteye

como venda reativa. Ou seja, não havia ações de marketing e movimentação estruturada por parte da empresa no sentido de prospectar clientes.

Os preços da concorrência são frequentemente acompanhados, apesar de haver no mercado apenas um produto similar ao Neteye.

As tendências são avaliadas de maneira constante e a empresa possui capacidade para desenvolver novos projetos e produtos de acordo com sua necessidade.

O diretor considera que a empresa não utiliza todo seu potencial de mercado e para ampliar sua área de atuação está firmando parcerias com revendas, a fim de facilitar a inserção do produto em outros estados, ou consolidar-se nos estados em que já atua. Hoje existem seis revendas ativas e a meta é atingir 50 revendas em todo o Brasil.

Já foram desenvolvidas projeções de vendas até 2015. Os clientes estão cadastrados e 100% dos produtos vendidos possuem a marca própria.

A empresa participa ativamente de feiras e eventos na área de TI, como RioInfo e Salão da Inovação no Rio de Janeiro, Fórum Internacional do Software Livre e Bits em Porto Alegre, Techworld no Reino Unido, e mais recentemente em 2012 CEBIT na Alemanha. Em algumas feiras e eventos a Neteye participa como expositor, em outras situações a empresa apresenta seu case ou produto em palestra, ou simplesmente participa como visitante. A intenção dos gestores é manter a marca sempre presente nesses eventos relacionados à área de TI e a Inovação.

Além da participação em feiras, a empresa possui web site e material promocional em inglês e espanhol. Outras ações de marketing são vídeos institucionais no Youtube e no próprio site, blog, e mídias sociais como Facebook, Twitter e LinkedIn.

A política de lançamentos de novas funções no software é trimestral. A política comercial está bem definida e inclui pagamento de comissões e autonomia para as revendas parceiras.

A política de garantia funciona da seguinte forma: se a venda da licença é feita por meio de revenda, o suporte técnico da Neteye atende diretamente a área técnica da revenda, porém se a venda ao cliente foi direta, este recebe suporte gratuito por um ano.

A empresa não participa de uma rede de cooperação específica, mas está instalada dentro do polo tecnológico Tecnosinos e participa das ações desse cluster.

Há indicadores de vendas e lucratividade. A sazonalidade é identificada principalmente no início do ano quando ocorre queda nas vendas.

A marca é registrada e em breve o gestor pretende patentear o software. Apesar de conhecer o INPI, a gestão de marcas é terceirizada e nunca houve problemas nesse sentido.

A inovação é definida pelo empresário como uma invenção que foi plenamente aceita pelo mercado, o qual considera a inovação de fundamental importância para a Neteye e seus produtos.

4.4.3.1.5 Comércio Exterior

A empresa ainda não exporta seus produtos, mas um dos focos para o ano de 2012 é a internacionalização da Neteye. Em 2009 ocorreu venda para Angola e Moçambique, porém o gestor não se recorda dos pormenores legais e burocráticos da operação.

Os gestores identificam o mercado Europeu e Latino Americano com grande potencial. Muitas informações foram mapeadas durante a feira Cebit em Hannover, da qual a empresa participou com suporte da Apex-Brasil em março de 2012.

Os gestores conhecem relativamente bem as questões de engenharia de produção, tendo em vista o fato de que a empresa não atua no mercado externo. Não há, entretanto, informações sobre financiamento de exportação, potenciais clientes, Proex, *drawback* ou conhecimentos aprofundados sobre NCM, modalidades e pagamento e agentes de logística internacional.

Existe tabela de preços para mercado externo. Além disso, 80% do produto já foram traduzidos para o inglês. O próximo passo será finalizar também a tradução para o espanhol, o que permitirá a comercialização do software em um horizonte de países bastante amplo.

Existe conhecimento sobre a Apex Brasil, o MDIC e as missões comerciais brasileiras para o exterior. Porém os gestores não conhecem detalhes sobre outros programas do governo de auxílio à exportação.

A empresa ainda não possui estrutura para realizar o processo de exportação envolvendo documentação, registro no Siscomex e câmbio internamente.

4.4.3.1.6 Produto e Manufatura

O retrabalho totaliza cerca de 15% das horas semanais trabalhadas, e devido a esse alto percentual está sendo implementada metodologia de gerenciamento de projetos.

Os produtos são documentados, codificados e descritos no respectivo manual. Há interação entre as áreas comercial e desenvolvimento de produto. Porém, não há desenvolvimento com custo objetivado, pois o Neteye é um produto com alto valor agregado.

Além de o gestor identificar a importância da inovação, a Neteye possui estratégia inovadora e inclusive já foi apresentada como case de sucesso em eventos da área. Os produtos são lançados antecipadamente, em comparação com a concorrência, e a inovação faz parte de sua estratégia competitiva.

Já foram desenvolvidos trabalhos em parcerias com instituições de ensino, principalmente devido ao fato de a empresa estar inserida no Tecnosinos, um polo de tecnologia já consolidado no mercado.

Tecnologias nacionais e internacionais são acompanhadas. Entretanto os gestores não acompanham pesquisas acadêmicas.

O critério para escolha de fornecedores de insumos é a qualidade do produto a ser adquirido e a maior parte é proveniente do mercado externo. Não há ordens de compra formais.

A entidade de financiamento a inovação da qual a empresa tem conhecimento é o FINEP, mas há interesse em aprofundar o conhecimento dos gestores nesse sentido.

Não ocorrem devoluções de produto, pois a empresa possui departamento de suporte para suprir as necessidades dos clientes.

A empresa não gera resíduos perigosos ou que prejudiquem os trabalhadores ou meio-ambiente. É feita coleta seletiva e há liberação dos bombeiros. Também existem EPCs (Equipamentos de Proteção Coletiva).

O ambiente apresenta boas condições de ventilação e luminosidade. Não há política de segurança do trabalho. Não foram registrados até o momento acidentes de trabalho.

Não existe CICE (Comissão Interna de Conservação de Energia). A economia de energia elétrica é eventualmente lembrada, pois não há grande variação do consumo. Não há controle específico das contas de energia elétrica.

Não existem vazamentos ou descargas e vapor dentro da empresa, pois não há manufatura ou linha de produção.

4.4.3.2 Avaliação

A seguir é apresentada uma avaliação no que diz respeito a cada área analisada.

4.4.3.2.1 Administração Estratégica

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- Estratégia Organizacional;
- Estrutura Organizacional.

E deve melhorar nos seguintes quesitos:

- Indicadores de Desempenho.

4.4.3.2.2 Capital Humano

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- Administração de Recursos Humanos;
- Educação e Treinamento.

E deve melhorar nos seguintes quesitos:

- Indicadores de Recursos Humanos;

- Estratégias de Recursos Humanos;

4.4.3.2.3 Finanças e Custos

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- Administração Financeira;
- Administração de Custos;
- Indicadores Financeiros.

E deve melhorar no seguinte quesito:

- Indicadores de Custos.

4.4.3.2.4 Vendas e Marketing

A empresa deve melhorar nos seguintes quesitos:

- Avaliação de Mercado;
- Análise de Desempenho;
- Política Mercadológica.

4.4.3.2.5 Comércio Exterior

A empresa deve melhorar nos seguintes quesitos:

- Processo de Exportação.
- Engenharia de Exportação;
- Plano de Internacionalização da Empresa;

- Consórcio de Exportação.

4.4.3.2.6 Produto e Manufatura

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- Gestão Ambiental;
- Eficiência Energética;
- Gestão da Inovação;
- Desenvolvimento de Produto;
- Processo de Manufatura.

E deve melhorar no seguinte quesito:

- Qualidade e Indicadores.

4.4.3.3 Propostas

Esta seção se dedica as propostas de ações a serem desenvolvidas pela empresa. Elas serão apresentadas considerando a área da empresa.

4.4.3.3.1 Administração Estratégica

Verificou-se que a pesquisa de satisfação não é realizada de maneira formal. Propõe-se estabelecer padrão para realização da pesquisa seja ela online ou pessoalmente. O resultado desejado é facilitar a mensuração do índice de satisfação do cliente, bem como definir as melhorias necessárias.

Também se identificou que o planejamento estratégico está em processo de desenvolvimento. A ação proposta é prosseguir com a metodologia utilizada envolvendo a

equipe, mas estabelecer um prazo para a finalização do mesmo. Com isso será possível formalizar as metas e objetivos e permitir o estabelecimento de indicadores a serem acompanhados periodicamente.

4.4.3.3.2 Capital Humano

Foi identificado que a descrição de cargos e funções está em fase de desenvolvimento. A sugestão é revisar e finalizar a descrição de cargos e funções. Com isso será possível evitar sobreposição de tarefas e garantir clareza das atribuições a todos colaboradores. Além disso, permitir ao gestor gerenciar os perfis.

A avaliação de desempenho é informal e esporádica. Deve-se vincular a avaliação de desempenho a descrição de funções para garantir *feedback* periódico e de qualidade ao funcionário, proporcionando assim momento para troca de ideias entre as partes.

A empresa subsidia cursos internos e externos, mas não possui controle formal. A ação sugerida é registrar todas as capacitações realizadas pelos funcionários em planilha específica com o fim de acompanhar o desenvolvimento do funcionário e mapear suas habilidades para futuras promoções.

4.4.3.3.3 Finanças e Custos

Não existem propostas para esta área.

4.4.3.3.4 Vendas e Marketing

A empresa está prospectando revendas para ampliar suas vendas a nível nacional. Propõe-se incluir esse objetivo como meta dentro do planejamento estratégico com prazo e indicadores para mensuração a fim de garantir alinhamento entre a estratégia comercial e o planejamento estratégico global.

São apenas seis revendas ativas, mas a meta é atingir 50 revendas no Brasil. Deve-se estabelecer indicadores comerciais a serem acompanhados periodicamente. Assim será possível acompanhar o crescimento das revendas, mapeando forças e fraquezas de cada uma, estabelecendo assim, metas de acordo com a realidade da região.

4.4.3.3.5 Comércio Exterior

A empresa tem como um dos focos para 2012 a inserção no mercado externo. Uma ação é inscrever a empresa no CRM da Apex, permitindo assim um contato mais próximo entre a agência e a empresa. O esperado é manter o relacionamento da empresa com a Apex-Brasil, iniciado na CEBIT 2012.

Verificou-se que os gestores não têm conhecimentos mais aprofundados sobre comércio exterior. A proposta é informar os gestores e responsáveis pela área de exportação, com relação à exportação e suas peculiaridades, através do PEIEX e do CIN-RS e então prepará-los para futuramente atuar com segurança no mercado externo.

A empresa não possui suporte na área de exportação. Sugere-se solicitar visita do representante do CIN-RS apresentando os produtos específicos da APEX para abrir portas para atuação no exterior, como participação em rodadas de negócios e feiras, acesso aos centros de negócios e participação em PSIs (Projetos Setoriais Integrados).

Por fim a empresa ainda não possui parceiros no exterior para comercializar seus produtos. A Neteye deve verificar a possibilidade de desenvolver essas revendas diretamente ou através de parcerias com outras empresas de TI a fim de ampliar seu volume de vendas e consolidar sua atuação em determinado país ou região.

4.4.3.3.6 Produto e Manufatura

A empresa apresenta níveis elevados de retrabalho. A ação é mapear a fonte dos erros e retrabalhos, estabelecendo plano de ação para evitar a ocorrência da mesma falha. Assim se

consegue manter os processos sempre organizados e bem geridos, reduzindo custo de execução e número de horas destinadas ao retrabalho.

4.4.4 Conclusões

Primeiramente deve-se ressaltar a importância de existir uma agência como a APEX, para ajudar as empresas brasileiras a enfrentar e superar as dificuldades de atuar neste mercado globalizado. De forma complementar, o PEIEX, prepara as empresas que estão iniciando no caminho de exportação, sendo de grande valia.

Na área de Administração Estratégica se percebeu a falta de uma pesquisa de satisfação periódica com os clientes, o que é de suma importância para a empresa. Além disso, o planejamento estratégico deve ser retomado com um prazo definido para seu término e um ponto a ser destacado é foco no negócio da empresa, usando terceiros para áreas não chave, como limpeza, marketing e imprensa.

Em relação ao capital humano, ainda falta uma política de cargos e salários, bem como um plano de carreira. Porém todos colaboradores estão no regime da CLT, todos possuem ensino superior ou estão neste caminho, além dos índices de absenteísmo e rotatividade serem baixíssimos. A empresa oferece auxílio educação, tanto para cursos como para graduação, mas ainda sem um controle formal e indicadores destes apoios.

No que se refere às finanças e custos, o relatório foi bastante positivo, já que ressaltou o uso de um sistema ERP, garantindo os controles financeiros, além de ter capital de giro suficiente e não possuir nenhum empréstimo ou dívida.

Nas vendas e marketing ficaram claras as poucas ações comerciais realizadas, a empresa está buscando credenciar mais revendas para aumentar sua abrangência comercial. Como pontos positivos se apontaram a participação de feiras da área, material promocional e web site em três línguas. Porém deve-se ainda alinhar os objetivos comerciais no planejamento estratégico.

Na importante área de comércio exterior, que a empresa é ainda iniciante por não exportar com regularidade, foi ressaltada a participação em feiras internacionais, o material

multilíngue e as ações junto à APEX. Está pendente a consolidação de parceiros no exterior a fim de operacionalizar essa ação.

Em relação ao produto e manufatura um problema identificado foi o retrabalho, o qual toma uma parte considerável das horas da equipe técnica, deve-se então promover ações para reduzir tal índice. Por outro lado o produto é reconhecidamente inovador, mas deve melhorar na questão de qualidade e indicadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como um efeito da economia globalizada a internacionalização é um processo buscado por muitas empresas com a finalidade de fortalecer e expandir seus negócios. Em um ambiente onde as distâncias não mais são barreiras para atuação em um determinado mercado, especialmente quando se fala em Tecnologia da Informação, as empresas devem estar atentas a este fato e tomar ações para estar preparadas para competir neste mercado sem fronteiras.

Sendo assim, a empresa Neteye se prepara para atuar de forma internacional. Este estudo teve como objetivo principal verificar o estágio atual da Neteye para internacionalizar no mercado de Tecnologia da Informação.

Com oito anos de existência, a Neteye ainda não havia feito grandes ações e grandes investimentos para atuar de forma internacional. Houve apenas um negócio internacional em uma venda realizada para Moçambique, África, porém esta venda foi reativa e não o resultado de esforço próprio de internacionalização. Isto até recentemente, pois em 2011 se iniciou uma conscientização da importância deste tema e a empresa passou a investir em eventos e feiras internacionais, com destaque para a TechWorld em Londres, Inglaterra em 2011 e a Cebit 2012 como expositor, em Hannover, Alemanha.

Para cumprir com o objetivo principal deste estudo, inicialmente se buscou revisar conceitos sobre internacionalização na área de TI. Então os principais autores e referências foram consultados sobre os fundamentos de estratégia, de internacionalização e de globalização a fim de contextualizar como está a economia atual neste ramo. A seguir foi explicado o mercado de software, mostrando os tipos de software, os serviços associados e a forma de atuação no mercado de cada tipo e por último foi feita uma apresentação da empresa Neteye com um breve histórico.

O segundo objetivo específico foi a realização de um diagnóstico para verificar como a empresa está preparada para internacionalizar. Para isto, foi utilizada observação direta e foram consultados documentos da empresa no que diz respeito à análise dos cenários político-legal, sociocultural, econômico e tecnológico. Em seguida uma análise setorial, onde se verificou os produtos substitutos, os novos entrantes, fornecedores, compradores e concorrência. Também se estudou as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para a empresa.

Para completar o segundo objetivo específico foi apresentado um diagnóstico realizado dentro do projeto PEIEX, que faz parte da Apex-Brasil, com a função de justamente identificar os pontos a serem melhorados para que a empresa possa ampliar sua atuação no mercado externo. De forma a contextualizar o leitor, a Apex e o projeto PEIEX foram apresentados.

Como terceiro objetivo específico foi proposta uma análise das informações obtidas e a proposição de ações que empresa pode tomar a fim de conseguir se internacionalizar com sucesso.

Dentro dessa análise pôde-se verificar como o mercado de computadores ativos vem crescendo, abrindo espaço para soluções de gestão destes equipamentos. Este fenômeno associado com o aumento do uso de redes sociais cria um ambiente favorável para uma solução que gerencie o uso destas redes a fim de otimizar a produtividade dentro das empresas.

O produto Neteye resolve as duas situações mencionadas acima, porém é uma solução ainda pouco conhecida no mercado. Sugere-se uma ação comercial mais agressiva, tornando o produto conhecido e facilitando o processo de comercialização, seja através de um número maior de revendas ou através de venda direta com uma solução de comércio eletrônico, mas sempre atendendo o cliente com qualidade e eficiência.

Outra ação sugerida é atuar mais pró-ativamente na região Sudeste do Brasil, pois é onde existe uma concentração muito grande de empresas e pode ser uma prévia de mercados que a empresa encontrará em outros países.

Foi verificada também que a qualidade do produto é alta, sendo este um diferencial. Isto aliado à inovação da solução deve ser bem explorado comercialmente. A qualidade deve ser mantida, mas agregada a um selo de qualidade, para que possa ser mais facilmente percebida pelas empresas interessadas no produto, especialmente no momento de comparação com outras soluções.

Medir a satisfação dos clientes é fundamental para competir neste mercado globalizado, já que permite identificar as falhas da organização na relação com seus clientes e corrigi-las antes de perder um contrato por insatisfação com o serviço. Aconselha-se estruturar um processo de pesquisa formal e realizá-lo periodicamente.

Por fim, para a atuação efetiva da empresa como exportadora, é necessário aos gestores ter o conhecimento dos trâmites legais no comércio com os países alvo, ter o produto,

a documentação e um apoio comercial e técnico na língua do país comprador e então buscar a melhor forma de comercialização naquele país. Se através de parcerias de distribuição ou revenda, tais materiais serão fundamentais para a empresa local conseguir exercer seu trabalho. Se for através de venda direta via Internet, os clientes necessitarão se sentir seguros ao contratar um produto estrangeiro.

6 REFERÊNCIAS

APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). Disponível em <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

CETIC.BR (Centro de Estudos sobre as Tecnologias de Informação e Comunicação). Pesquisa TIC Empresas 2011. Disponível em <<http://www.cetic.br/empresas/2011/>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

CHEREM, Mônica Teixeira Costa Souza; JÚNIOR, Roberto Di Sena (orgs) *Comércio Internacional e Desenvolvimento: Uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valores para os clientes*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. *Ensaio de Marketing Global*. São Paulo: Marcos Cobra, 1995.

COMPUTERWORLD. *Retenção de talentos em TI: cenário exige novas políticas*. Disponível em <<http://computerworld.uol.com.br/carreira/2010/06/21/retencao-de-talentos-em-ti-cenario-exige-novas-politicas/>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

CORTEZIA, Sandro Luís Diesel. *Internacionalização e Aprendizagem: um estudo sobre as micro e pequenas empresas da indústria de software do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil)*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso P.; GUIMARÃES, F. Marques. *Dicionário brasileiro Globo*. 22.ed. São Paulo: 1991.

GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais; ALEXANDRE, Patrícia Vieira Machado. *Complexo Eletrônico: Introdução ao Software*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, 2004.

HAMEL, Garry; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson, 2003.

IBOPE NIELSEN ONLINE. *Número de brasileiros com acesso a internet chega a 79,9 milhões*. Disponível em <<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

IDC Directions Brasil RoadShow - Porto Alegre. *O Mercado de TI no Brasil: Desafios e Oportunidades*. Carlos Calegari e Samuel Carvalho, 2011. Disponível em <<http://www.assespro.org.br>>.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY – MIT; SOCIEDADE SOFTEX. *A indústria de software no Brasil 2002: fortalecendo a economia do conhecimento*. Campinas: SOFTEX, 2002.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, Fernando S. *23ª Pesquisa Anual do Uso de TI*. Fundação Getúlio Vargas, 2012. Disponível em < <http://eaesp.fgvsp.br/pt/ensinoeconhecimento/centros/cia/pesquisa>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

PETIT, Djalma; JANSSEN, Robert Franz; LEITÃO, Carlos Alberto Pereira. *Exportação de software e serviços de Tecnologia da Informação - Conceitos Básicos*. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2007.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. *The Second Industrial Divide: possibilities for prosperity*. New York. Basic Books. 1984.

PORTER, M. E. *Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*. In: *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E.; *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WORLDMETERS. *Real time world statistics*. How many computers are there in the world? Disponível em <<http://www.worldometers.info/computers/>>. Acesso em 07 jul. 2012.

YIN, Robert. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7 ANEXO A – QUESTÕES DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA – PROJETO PEIEX



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



QUESTÕES DO CHECK-LIST DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA

UF do Núcleo Operacional:	Código do Setor:	Extensionista gestor:
Empresa:		Código da empresa:

Legenda:
S – Sim N – Não P – Parcial

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA			
S	N	P	AE1 - Estratégia Organizacional
			1. Elabora ou possui um Planejamento Estratégico
			2. Possui missão
			3. Possui política (funcionários, fornecedores, clientes, única)
			4. Possui objetivos/ metas
			5. Divulga os objetivos e/ou estratégias aos funcionários
			6. Utiliza parâmetros que norteiam os investimentos (curto/longo prazo)
			7. Adota critérios para a seleção de terceirização produtos/serviços
			8. A empresa está informatizada – quais setores utilizam
			9. Possui seguro (predial, de produtos, de pessoas, etc.)
			10. São buscadas inovações tecnológicas (adm./produção) e como são aplicadas
S	N	P	AE2 - Estrutura Organizacional
			1. Possui alvará
			2. Possui organograma geral da empresa
			3. Possui descrição de funções
			4. Possui normas (direitos, deveres)
			5. Possui procedimentos / instruções operacionais
S	N	P	AE3 - Indicadores de Desempenho
			1. Conhece sua participação de mercado
			2. Calcula a taxa de produto X funcionário
			3. Estabelece o índice de satisfação do cliente
			4. Possui um sistema de monitoramento empresarial
			5. Utiliza a relação Desempenho X Benefícios
			6. Adota outros indicadores além destes citados. Especifica



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



FINANÇAS e CUSTOS		
S	N	F
		FC1 - Administração Financeira
		1. Executa controle de contas a pagar/receber
		2. Desconta títulos
		3. Possui empréstimos
		4. Adota critérios de aplicações
		5. Faz orçamento de investimento e despesas
		6. Possui situação creditícia regular
		7. Existe uma sustentação econômica principal (economia de escala)
		8. A empresa trabalha com instituições financeiras. Especifique:
		9. A empresa obtve por parte do governo algum incentivo. Especifique:
		FC2 - Indicadores Financeiros
		1. Possui capital de giro (se tem, quanto?)
		2. Executa o fluxo de caixa
		3. Prazo médio de pagamento fornecedor é menor que do recebimento do cliente
		4. Executa balancete - Demonstrativo mensal
		5. Possui política de pagamento do terceirizado. Especifique:
		6. Possui sistema de negociação. Especifique:
		7. Avalia o seguro do negócio. Especifique como:
		8. Conhece a rentabilidade do setor
		9. Avalia o patrimônio (ativo e passivo)
		10. Possui liquidez
		11. Executa orçamento x controle de contas (orçamento x pagamentos - quanto gastou)
		12. Prazo médio de recebimento cliente e entrega do produto (em dias)
		FC3 - Administração de Custos
		1. Utiliza algum programa ou planilha pré-elaborada na estrutura de formação do custo do produto
		2. Atualiza os índices da planilha. Especifique:
		3. Como é a margem (preço venda x custo):



4. que contemple o custo do produto e o que REPRESENTA CADA ITEM EM %:
4.1. Administrativo
a. Custo fixo – máquinas/equipamentos/instalações
b. Avaliação da relação entre pessoal administrativo x pessoal fóril (como é cobrado)
4.2. Financeiro (despesas bancárias são agregadas ao custo do produto – exemplo: tarifas bancárias/juros/financiamentos/investimentos)
4.3. Manufatura (mo/tempo/tp)
4.4. Embalagem (mo/tempo/tp/embalagem)

FINANÇAS e CUSTOS (Continuação)

S	N	P	FC4 - Indicadores de Custos
			1. Possui planilha de controle
			2. Conhece a ociosidade
			3. Calcula o Custo fixo / Custo variável
			4. Controla o índice de sucatas
			5. Adota horas extras
			6. Existe retrabalho. Qual é o índice
			7. Conhece o giro de estoque por ano
			8. Ocorrem devoluções de matéria-prima. Especifique o volume anual (percentual)
			9. Calcula o faturamento por funcionário
			10. Acompanha os preços do produto no mercado
			11. Possui outros indicadores além destes citados. Especifique

VENDAS e MARKETING

S	N	P	VM1 - Avaliação de Mercado
			1. Acompanha preços concorrentes no mercado
			2. Analisa tendências (moda)
			3. Prospecta novos clientes/mercados
			4. Realiza ou utiliza dados de pesquisa (clientes ou mercado)
			5. Define os concorrentes. Especifique
			6. Conhece o mercado em que atua
			7. Utiliza todo o potencial de mercado da empresa
			8. Sabe quanto representa a venda dos produtos de própria marca. Especifique
			9. Possui cadastro de clientes
			10. A equipe de vendas está estruturada. Especifique.
			11. A equipe de vendas passou ou passa por alguma orientação ou treinamento específico voltado para a venda
			12. Participa de feiras e rodadas de negócios



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



			13. Estabelece relacionamento com representantes/vendedores: Treinamento, exclusividade, contrato, avaliação.
S	N	P	VM2 - Políticas Mercadológicas
			1. Possui política de preços e prazos
			2. Faz promoção
			3. Faz propaganda
			4. Adota política de novos lançamentos
			5. Possui relacionamento com clientes

VENDAS e MARKETING (Continuação)

			6. Paga comissões
			7. Possui estrutura de vendas (possui loja própria – atacado / varejo)
			8. Adota manutenção de estoque de produtos acabados
			9. Produz material promocional
			10. Possui seguro de transporte (empresa-cliente) – forma de retirada
			11. Adota política de garantia
			12. Executa negociação
			13. Privilegia como principal estratégia mercadológica massificação
			14. Participe de redes de cooperação
S	N	P	VM3 - Análise de Desempenho
			1. Possui indicadores de margem de contribuição
			2. Possui indicadores de margem de rentabilidade
			3. Apresenta lucro (indicadores) compatível
			4. Possui estatísticas de vendas
			5. Conhece a sazonalidade
			6. Estabelece vida útil
			7. Existe um sistema de confirmação do estoque – consulta por estoque / comunicação de estoque / processo de manufatura
			8. Possui outros indicadores além destes citados. Especifique.

COMÉRCIO EXTERIOR

S	N	P	CE1 – Engenharia de Exportação
			1. Conhece as vantagens de exportar
			2. Sabe quem pode exportar
			3. Sabe para onde exportar
			4. Sabe quando exportar
			5. Sabe como exportar
			6. Sabe o que exportar



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



			7. Conhece os erros de como não exportar
			8. Conhece as barreiras da exportação
			9. Sabe para quem exportar
			10. Conhece o universo do exportador
			11. Conhece as adaptações dos produtos para exportação

COMÉRCIO EXTERIOR (Continuação)			
S	N	P	CE 2 – Plano de Internacionalização da Empresa
			1. Realiza a avaliação da capacidade exportadora
			2. Conhece a estrutura de um Plano de Internacionalização da empresa
			3. Desenvolve o passo a passo do Plano de Internacionalização
S	N	P	CE 3 – Consórcio de Exportação
			1. Sabe o que é um Consórcio de Exportação
			2. Conhece as vantagens de um Consórcio
			3. Conhece os tipos de Consórcio
			4. Sabe as dificuldades para realizar um Consórcio
			5. Conhece as etapas de criação de um Consórcio
S	N	P	CE 4 – Processo de Exportação
			1. Conhece um fluxograma de exportação
			2. Prepara a documentação de exportação
			3. Conhece o Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX
			4. Realiza a exportação
			5. Realiza o câmbio

PRODUTO e MANUFATURA			
S	N	P	PM 1 - Desenvolvimento de Produto
			1. Possui documentação e codificação dos produtos
			2. Possui estrutura de produtos / fiche técnico
			3. Há interação área comercial / produto
			4. Conhece o tempo médio de desenvolvimento de produto. Especifique.
			5. Há desenvolvimento com custo objetivo
			6. É proprietário do fomentos
			7. Possui marcas e patentes
			8. Auxilia a escolha de matéria-prima
S	N	P	PM2 – Gestão da Inovação
			1. PERCEPÇÃO DA INOVAÇÃO



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



			1.1. Considera inovação importante para seu negócio
			1.2. Considera a inovação como o principal diferencial competitivo no seu ramo de negócio
			1.3. Possui estratégia tecnológica, se sim qual? Lança na frente ou segue os concorrentes
			1.4. Considera a estratégia tecnológica como parte de sua estratégia competitiva
PRODUTO e MANUFATURA (Continuação)			
			2. CONHECIMENTO SOBRE INSTRUMENTOS DE APOIO A INOVAÇÃO
			2.1. Conhece entidades de fomento para projetos de inovação
			2.2. Interessa apresentar projeto de inovação para alguma entidade de fomento
			2.3. Conhece a legislação existente para a inovação (Leis de Inovação Federal e Estadual e Lei do Bem)
			3. PRÁTICA DA INOVAÇÃO
			3.1. Tem competência interna para desenvolver produtos inovadores
			3.2. A empresa possui área/unidade de Pesquisa e Desenvolvimento
			3.3. Já desenvolveu trabalho com em parceria com Universidade e/ou Instituto de Pesquisa - Especifique
			3.4. A parceria foi positiva e produziu os resultados esperados
			3.5. Tem ou já teve algum plano de financiamento aprovado por entidade de fomento - Especifique
			3.6. Já utilizou algum incentivo fiscal para inovação
			4. REDES DE INTERAÇÃO
			4.1. Acompanha as tecnologias do mercado no Brasil
			4.2. Acompanha as tecnologias do mercado no exterior
			4.3. Acompanha pesquisas acadêmicas no seu ramo de negócio
S	N	P	PM3 - Processo de Manufatura
S	N	P	1. FERRAMENTARIA
			1.1. A fabricação/manutenção do ferrometal é própria
			1.2. Documenta e codifica o ferrometal
			1.3. Existe facilidade de localização do ferrometal
S	N	P	2. MANUTENÇÃO
			2.1. A manutenção industrial é própria
			2.2. Existe possibilidade de terceirização (elétrica, hidráulica, mecânica, pneumática)
			2.3. Existe ficha de controle dos equipamentos (manutenção preventiva)
			2.4. Existe ficha de lubrificação
			2.5. Conhece a máquina que provoca o maior número de paradas. Especifique
			2.6. Conhece o tempo médio de produção e paradas. Especifique
			2.7. Conhece os tipos comuns de parada de máquinas. Especifique
S	N	P	3. LOGÍSTICA - COMPRA
			3.1. Há critério de seleção de fornecedores (colheita)
			3.2. Conhece o tempo entre pedido e recebimento. Especifique



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



				3.3. Existe critério para o meio de transporte e responsabilidade do pagamento do frete. Especifique.
				3.4. Faz conferência de recebimento (mercadoria x pedido – mercadoria x nota fiscal)
				3.5. Possui documentação para ordenação/cobrança de compra.
				3.6. Analisa o controle do desempenho do fornecedor
				3.7. Planeja o fornecimento de matéria prima.
PRODUTO e MANUFATURA (Continuação)				
S	N	P	4	LOGÍSTICA – ARMAZENAMENTO (almoxarifado)
				4.1. Possui local de armazenamento dos suprimentos.
				4.2. Existe um responsável para descarregamento.
				4.3. Possui estoque intermediário (almoxarifado de linha)
				4.4. Possui transporte interno (carretinhos, guias, etc.)
				4.5. Controla o estoque – conhece o estoque
				4.6. Existe comunicação com a administração
				4.7. Possui política de estoque mínima.
				4.8. Faz FIFO (First In – First out)
S	N	P	5	MANUFATURA – OPERACIONAL
				5.1. Há critério de manufatura (informar nome dos setores). Especifique.
				5.2. Há critério para o grau de mecanização. Especifique.
				5.3. Há critério para o grau de automatização. Especifique.
				5.4. Idade média das máquinas compatível com a exigência de mercado. Especifique.
				5.5. Há critério de tempo médio de troca de ferramentas.
				5.6. Há critério de tempo de troca de ferramenta do gargalo do produto principal
				5.7. As máquinas são dedicadas ou multiuso.
S	N	P	6	MANUFATURA – FUNCIONAL
				6.1. Há critério para os turnos de operação. Especifique.
				6.2. Utiliza fichas de fabricação (quantidade, prazos, ferramentas)
				6.3. Possui controle estatístico de fabricação (capacidade nominal, capacidade real, códigos de parada, tempo de parada)
				6.4. Lay-out conveniente.
				6.5. Fluxo produtivo é conveniente.
				6.6. Existe planejamento da produção
				6.7. Existe flexibilidade de manufatura
				6.8. Conhece o tempo de processamento do principal produto



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



S	N	P	
			PM4 - Qualidade e Indutores
			1. Calcula o índice de rejeição e retrabalho
			2. Elabora estatísticas de qualidade (análise a partir dos dados)
			3. Tem reclamações / devoluções de clientes
			4. Possui padronização dos tempos/processos/operações/qualidade
			5. Adota o sistema Toyota de 7 perdas
			6. Outros indicadores além destes citados. Especifique:
PRODUTO e MANUFATURA (Continuação)			
			PM5 - Gestão Ambiental
			1. Adota e minimização de resíduos sólidos, líquidos e gasosos
			2. Adota acondicionamento adequado de resíduos perigosos e disposição final adequada
			3. Eletua coleta seletiva
			4. Controla resíduos gerados
			5. Substitui produtos e materiais que possam prejudicar trabalhadores e meio ambiente
			6. Possui licença (IBAMA, alvará de vigilância sanitária, liberação dos bombeiros, outros...)
			7. Controla e minimiza o custo de energia (elétrica, carvão, óleo combustível)
			8. Possui EPC, fornece e exige sua utilização pelos funcionários
			9. Possui condição adequada de higiene e limpeza das instalações
			10. Possui adequada situação ambiental, envolvendo temperatura, luminosidade e umidade (local de trabalho)
			11. Disponibiliza boas condições de sanitários aos clientes
			12. Há boa condição das máquinas, equipamentos, ferramentas, ambiente
			13. Há boa aparência do ambiente, pessoas, produto e instalações
			14. Possui política de segurança de higiene e segurança do trabalho (SESMT, CIPA...)
			15. Existe climatização do ambiente (exaustores, ar condicionado, ventiladores)
			16. Utiliza registros de acidentes de trabalho anuais
			17. Apresenta medidas preventivas para evitar acidentes de trabalho
			PM6 - Eficiência Energética
			1. GESTÃO
			1.1. Possui um programa interno de conservação de energia (COCICE, CICE)
			1.2. Existe um plano para implantação de uma CICE
			1.3. Redução de consumo de energia faz parte da política de empresa
			1.4. Há trabalho voltado para eficiência energética na empresa
			1.5. Há funcionários da empresa que atuam na área de energia. Quantos?
			2. INSTALAÇÕES
			2.1. Condições das instalações elétricas
			2.2. É cultura haver ambientes iluminados em períodos não produtivos
			2.3. Há ambientes com iluminação natural



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



				24. Há cultura de usar aparelhos de ar condicionado com janelas e/ou portas abertas
PRODUTO e MANUFATURA (Continuação)				
S	N	P	5	EQUIPAMENTOS
				3.1. As instalações possuem luminárias sujas e/ou calhas envelhecidas
				3.2. Há emendas de cabos elétricos na alimentação das máquinas e/ou alimentação
				3.3. Há filtros que necessitam de limpeza nos aparelhos de ar condicionado
				3.4. Há tanques e/ou tubulações de água quente sem isolamento térmico
				3.5. Existem vazamentos de fluidos nos sistemas produtivos das bombas
				3.6. Os motores das máquinas continuam ligados em períodos ociosos
				3.7. Há pontos de desperdício de água
				3.8. As descargas de vapor (quando aplicável) obedecem a uma periodicidade pré-definida
				3.9. Há um programa de manutenção preventiva dos sistemas de empresa

8 ANEXO B – RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO – PROJETO PEIEX



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



Relatório do Diagnóstico

Neteye Informática Ltda

Técnica Extensionista - Simoni Rohden

Novo Hamburgo, 30 de Abril de 2012



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. LEVANTAMENTO DE DADOS	3
2.1. DA EMPRESA	3
2.2. ANÁLISE DA FICHA DE INFORMAÇÕES	3
2.3. HISTÓRICO DA EMPRESA	4
3. ANÁLISE DAS RESPOSTAS	5
3.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	5
3.2. CAPITAL HUMANO	5
3.3. FINANÇAS E CUSTOS	6
3.4. VENDAS E MARKETING	7
3.5. COMÉRCIO EXTERIOR	8
3.6. PRODUTO E MANUFATURA	8
4. AVALIAÇÃO	10
4.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	10
4.2. CAPITAL HUMANO	10
4.3. FINANÇAS E CUSTOS	10
4.4. VENDAS E MARKETING	10
4.5. COMÉRCIO EXTERIOR	11
4.6. PRODUTO E MANUFATURA	11
5. PROPOSTAS	12
5.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	12
5.2. CAPITAL HUMANO	12
5.3. FINANÇAS E CUSTOS	13
5.4. VENDAS E MARKETING	13
5.5. COMÉRCIO EXTERIOR	13
5.6. PRODUTO E MANUFATURA	14
6. PRIORIZAÇÃO DAS DEMANDAS	14
7. CONCLUSÕES	15
8. ANEXOS	15



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



1. INTRODUÇÃO

O Objetivo desse relatório é demonstrar o resultado do trabalho realizado na empresa Neteye Informática Ltda, a partir da visita da Extensionista Industrial, Simoni Rohden, ligada ao Projeto Extensão Industrial Exportadora.

2. LEVANTAMENTO DE DADOS

2.1. DA EMPRESA

2.1.1. ADESÃO AO PROJETO

A empresa Neteye inscreveu-se no PEIEX e respondeu a Ficha de Informações dentro dos prazos estabelecidos pelo PEIEX. Os principais itens a destacar estão postos a seguir:

2.1.2. DADOS GERAIS

- Nome da empresa: Neteye Informática Ltda
- Titular da Empresa: Sr. Fábio Duarte Santini
- Número de funcionários: 07
- Endereço: Av. Unisinos, 950, Ed. Padre Rick, sala 209, São Leopoldo, RS
- Telefone: 3091 - 0007
- Ramo de atividade: Tecnologia da Informação
- Principais produtos comercializados: Softwares.

2.2. ANÁLISE DA FICHA DE INFORMAÇÕES

Baseado nos dados disponibilizados pela empresa na Ficha de Informações podemos descrever que a empresa possui as seguintes características específicas:

- **Estrutura societária:** 78% das ações pertencem a Fabio Duarte Santini, sócio fundador da Neteye, 2% são de propriedade de Luciano D. Santini, e os restantes 20% pertencem a Nilo Cesar O. Guimarães.
- **Investimentos realizados:** Os investimentos são realizados de forma contínua. No ano de 2010 foram R\$ 63.300,00 investidos em desenvolvimento de produtos, e outros R\$ 11.657,00 em automação e equipamentos. Já em 2011, o valor investido em desenvolvimento saltou para R\$ 105.500,00, e os investimentos em equipamentos totalizaram R\$ 11.258,00
- **Indicadores econômicos:** atualmente 100% do faturamento médio mensal de R\$ 65.000,00 corresponde à vendas no mercado interno. Os principais estados são RS, SC, SP e RJ/DF com respectivamente 49%, 15%, 10% e 6% do faturamento no ano de 2011. Os gestores tem interesse em iniciar sua atuação no mercado externo, e esse é um dos objetivos do atendimento do PEIEX. O número de unidades vendidas também evoluiu, enquanto no ano de



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



2010 foram comercializadas 4.036 licenças, em 2011 esse volume chegou a 5.703 licenças. As compras são feitas à vista e as vendas são recebidas em cerca de 30 dias.

- **Produtos:** A Neteye produz software para administração da infra-estrutura de TI nas empresas. O software utilizado para gerenciamento de computadores em rede possui os seguintes módulos: inventário, segurança, produtividade, monitoramento e desempenho.
- **Indicadores técnicos:** A capacidade instalada varia, já que a base da produção da empresa é o conhecimento dos colaboradores. O suporte técnico está com 80% da capacidade utilizada, e o retrabalho semanal totaliza cerca de 15% das horas trabalhadas. Apesar do retrabalho 100% dos pedidos são entregues dentro do prazo. O desenvolvimento do software Neteye foi iniciado pelo próprio sócio fundador, e levou 8 anos para chegar no nível de complexidade e abrangência que se encontra hoje.
- **Equipamentos:** os principais equipamentos estão descritos no quadro abaixo:

EQUIPAMENTOS	TIPO	QUANTIDADE	IDADE/ANOS
Computadores	-	11	De 0 a 3 anos

2.3. HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa foi fundada em 2004 com a proposta de desenvolvimento de software em Montenegro, RS. Inicialmente a empresa constituía-se apenas do sócio-fundador, Sr. Fabio D. Santini. Em 2008 a empresa mudou-se para o Tecnosinos em São Leopoldo, e começou a estruturar-se. Até 2010 a estratégia do gestor era associar-se a outras empresas de TI que fazia a gestão administrativa da empresa e o empresário dedicava-se ao desenvolvimento de produto. Em 2010, entretanto, o gestor decidiu mudar a estratégia de atuação e assumiu total controle da Neteye, constituindo equipe de acordo com suas necessidades.

A partir desse momento a empresa começou a investir em marketing e consolidar-se no mercado. Em 2010 participou de evento da Febraban com foco em inovação e do Inova-RS. Esse último era um projeto do governo estadual que tinha por intuito subsidiar projetos na área de inovação. Paralelamente ao foco na inovação o gestor vem tentando participar de feiras setoriais na medida do possível, a fim de expor sua marca e seu produto, bem como acompanhar tendências de mercado. Em 2012 o Sr. Nilo Guimarães entrou como sócio da Neteye, e hoje, em parceria com o Sr. Fabio Santini, são responsáveis pela gestão da empresa.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



3. ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Os dados colhidos foram feitos com a presença de Sr. Fabio Santini e da Sra. Karine Algayer, os quais responderam por toda área administrativa, de desenvolvimento de produto e gerencial da empresa. Relatamos, a seguir, o resultado analítico da entrevista.

3.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

- A empresa não possui planejamento estratégico totalmente estruturado, mas define metas de maneira informal. Mais recentemente os gestores estabeleceram a meta de uma reunião semanal para tratar do planejamento estratégico, as quais têm apresentado bons resultados até o presente momento. Dessa maneira, os objetivos e metas estão sendo construídos em parceria com a equipe. A política para funcionários e fornecedores também está sendo formalizada.
- A empresa está informatizada tanto na gestão, quanto nos departamentos de desenvolvimento de produtos.
- Diversas atividades são terceirizadas, tais como: limpeza, segurança, contabilidade, recrutamento e seleção, criação de material promocional e assessoria jurídica. De um modo geral, o primeiro critério observado para terceirização é a avaliação se a atividade em questão está dentro do core business da Neteye.
- As inovações tecnológicas são constantemente acompanhadas, principalmente no que diz respeito a equipamentos e a tecnologia. O próprio nicho de mercado em que a empresa está inserida requer esse tipo de postura.
- Existe alvará legalizado.
- Não há organograma e a descrição de cargos e funções está sendo desenvolvida pela pessoa encarregada do departamento de Recursos Humanos.
- Normas, direitos e deveres, bem como as instruções operacionais estão parcialmente formalizadas.
- Não é realiza pesquisa de satisfação de clientes forma, mas sim um follow up no pós-vendas.
- A Neteye ainda não mensura formalmente sua participação de mercado, porém está trabalhando para agregar indicadores e informações nesse sentido. O motivo é a participação da empresa no Seed Forum 2012 em Porto Alegre. Esse evento é promovido pelo FINEP e visa reunir empresas com alto potencial de crescimento, bem como investidores interessados em tornar-se parceiros. Para poder apresentar a empresa e suas possibilidades de crescimento os gestores estão fazendo diversas pesquisas paralelas a fim de angariar o maior numero de informações possíveis, e dentre elas está a estimativa de participação de mercado.

3.2. CAPITAL HUMANO

- A organização não possui programa de participação dos lucros e resultados, ou política salarial. Os gestores pretendem desenvolver o plano de carreira juntamente com a descrição de cargos e funções.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



- Existe política salarial e plano de carreira, os quais são divulgados aos funcionários no momento de sua contratação, a fim de motivá-los a buscar as promoções.
- São oferecidos vale refeição, convenio médico e vale alimentação. Os colaboradores também recebem auxílio faculdade como benefício.
- A empresa já teve estagiários, porém atualmente todos os funcionários são contratados dentro das normas da CLT.
- Os funcionários possuem em geral Ensino Superior, e a empresa oferece treinamentos internos e externos. A aprendizagem é avaliada através do desempenho de cada um, e os conhecimentos adquiridos são compartilhados com a equipe. Não há, entretanto, registros ou controles com relação aos cursos já subsidiados e realizados por cada funcionário.
- O absentéismo e a rotatividade são baixos. Não há prêmio assiduidade por esse motivo.
- A empresa privilegia atualmente a atuação generalista do funcionário em seu setor. O trabalho em grupo é também bastante valorizado. Em casos de dúvidas os colaboradores discutem as possibilidades em conjunto a fim de tomar a melhor decisão.
- A avaliação de desempenho é feita de maneira informaç entre o gestor e os funcionários. Não há pesquisa de clima organizacional.
- Observa-se que o departamento de RH está organizando e estruturando suas rotinas a medida que a equipe vai aumentando e as necessidades de formalização de processos nesse setor vão surgindo.

3.3. FINANÇAS e CUSTOS

- A Neteye possui um ERP que recentemente foi substituído. Atualmente todos ainda estão se adaptando ao novo sistema, e alguns relatórios que antes eram normalmente emitidos ainda estão sendo configurados. Apesar dessa dificuldade momentânea na busca por informações do sistema, a empresa executa o controle de contas a pagar e a receber, bem como o fluxo de caixa e através do ERP. Esse novo sistema também permitirá a realização de orçamento de investimentos e despesas.
- Títulos não são descontados e não há empréstimos em nome da empresa. A situação creditícia é regular.
- Atualmente há sustentação em uma economia de escala, principalmente porque a empresa tenta ao máximo concentrar e padronizar as versões de seus softwares, facilitando assim o trabalho da área de desenvolvimento.
- O Bradesco e o Banco do Brasil são as instituições bancárias com as quais a empresa opera.
- A empresa ainda não obteve incentivos governamentais.
- Há capital de giro disponível.
- A rentabilidade do setor é acompanhada.
- A diretoria acompanha diversos indicadores periodicamente a fim de manter sob controle as rotinas e a saúde financeira da empresa.
- Dados contábeis são acompanhados, mas em geral ficam sob a responsabilidade do contador. Balançotes mensais não são analisados.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



- O prazo de entrega dos produtos varia, pois o software é vendido à pronta entrega e as alterações do mesmo variam de acordo com o caso. Os recebimentos de clientes ocorrem em geral em 30 dias.
- A Neteye desenvolveu planilha de preços em parceria com o Sebrae, principalmente com projeções futuras. Existe também controle de custos no próprio sistema. Entretanto, não há uma planilha específica de controle de custos que gere o preço de vendas.
- O índice de sucatas geradas é praticamente inexistente, uma vez que o desenvolvimento de software não envolve linha de produção física.
- Eventualmente os departamentos de desenvolvimento e suporte realizam horas extras. Porém como trabalham por projetos essa situação não é constante, apenas quando há necessidade.
- Não há indicadores de giro de estoque e devolução de matéria prima, pois a empresa não se aplica a esse modelo de produção.

3.4. VENDAS e MARKETING

- A empresa trabalha com venda e locação de licenças para o uso do softer de gestão de ativos de TI. Até o ano de 2011 os gestores classificam a estratégia comercial da Neteye como venda reativa. Ou seja, não havia ações de marketing e movimentação estruturada por parte da empresa no sentido de prospectar clientes.
- Os preços da concorrência são frequentemente acompanhados, apesar de haver no mercado apenas 1 produto similar ao Neteye.
- As tendências são avaliadas de maneira constante, e a empresa possui capacidade para desenvolver novos projetos e produtos de acordo com sua necessidade.
- O diretor considera que a empresa não utiliza todo seu potencial de mercado, e para ampliar sua área de atuação está firmando parcerias com revendas, a fim de facilitar a inserção do produto em outros estados, ou consolidar-se nos estados em que já atua. Hoje existem 0 revendas ativas e a meta é atingir 50 revendas em todo o Brasil.
- Já foram desenvolvidas projeções de vendas até 2015.
- Os clientes estão cadastrados e 100% dos produtos vendidos possuem a marca própria.
- A empresa participa ativamente de feiras e eventos na área de TI, como RioInfo e Salão da Inovação no Rio de Janeiro, Forum Internacional do Software Livre e Bits em Porto Alegre, Techworld no Reino Unido, e mais recentemente em 2012 CEBIT na Alemanha. Em algumas feiras se eventos a Neteye participa como expositor, em outras situações a empresa apresenta seu case ou produto em palestra, ou simplesmente participa como visitante. A intenção dos gestores é manter a marca sempre presente nesses eventos relacionados à área de TI e a Inovação.
- Além da participação em feiras, a empresa possui website e material promocional em inglês e espanhol. Outras ações de marketing são vídeos institucionais no youtube e no próprio site, blog, e mídias sociais como facebook, twitter e linkedin.
- A política de lançamentos de novas funções no software é trimestral.
- A política comercial está bem definida e inclui pagamento de comissões e autonomia para as revendas parceiras.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



- A política de garantia funciona da seguinte forma: se a venda da licença é feita por meio de revenda, o suporte técnico da Neteye atende diretamente a área técnica da revenda, porém se a venda ao cliente foi direta, este recebe suporte gratuito por 1 ano.
- A empresa não participa de uma rede de cooperação específica, mas está instalada dentro do polo tecnológico Tecnosinos e participa das ações desse cluster.
- Há indicadores de vendas e lucratividade.
- A sazonalidade é identificada principalmente no início do ano quando ocorre queda nas vendas.
- A marca é registrada, e em breve o gestor pretende patentear o software. Apesar de conhecer o INPI, a gestão de marcas é terceirizada, e nunca houve problemas nesse sentido.
- A inovação é definida pelo empresário como uma invenção que foi plenamente aceita pelo mercado, o qual considera a inovação de fundamental importância para a Neteye e seus produtos.

3.5. COMÉRCIO EXTERIOR

- A empresa ainda não exporta seus produtos, mas um dos focos para o ano de 2012 é a internacionalização da Neteye. Em 2009 ocorreu venda para Angola e Moçambique, porém o gestor não se recorda dos pormenores legais e burocráticos da operação.
- Os gestores identificam o mercado Europeu e Latino Americano como grande potencial. Muitas informações foram mapeadas durante a feira Cebit em Hannover, da qual a empresa participou com suporte da Apex-Brasil em março de 2012.
- Os gestores conhecem relativamente bem as questões de engenharia de produção, tendo em vista o fato de que a empresa não atua no mercado externo. Não há entretanto, informações sobre financiamento de exportação, potenciais clientes, Proex, drawback ou conhecimentos aprofundados sobre NCM, modalidades e pagamento e agentes de logística internacional.
- Existe tabela de preços para mercado externo. Além disso 80% do produto já foi traduzido para o inglês. O próximo passo será finalizar também a tradução para o espanhol, o que permitirá a comercialização do software em um horizonte de países bastante amplo.
- Existe conhecimento sobre a Apex Brasil, o MDIC e as missões comerciais brasileiras para o exterior. Porém os gestores não conhecem detalhes sobre outros programas do governo de auxílio à exportação.
- A empresa ainda não possui estrutura para realizar o processo de exportação envolvendo documentação, registro no Siscomex e câmbio internamente.

3.6. PRODUTO e MANUFATURA

- O retrabalho totaliza cerca de 15% das horas semanais trabalhadas, e devido a esse alto percentual está sendo implementada metodologia de gerenciamento de projetos.
- Os produtos são documentados, codificados e descritos no respectivo manual.
- Há interação entre as áreas comercial e desenvolvimento de produto.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



- Não há desenvolvimento com custo objetivado, pois o Neteye é um produto com alto valor agregado.
- Além de o gestor identificar a importância da inovação, a Neteye possui estratégia inovadora e inclusive já foi apresentada como case de sucesso em eventos da área. Os produtos são lançados antecipadamente, em comparação com a concorrência, e a inovação faz parte de sua estratégia competitiva.
- Já foram desenvolvidos trabalhos em parcerias com instituições de ensino, principalmente devido ao fato de a empresa estar inserida no Tecnosinos, um polo de tecnologia já consolidado no mercado.
- Tecnologias nacionais e internacionais são acompanhadas. Entretanto os gestores não acompanham pesquisas acadêmicas.
- O critério para escolha de fornecedores de insumos é a qualidade do produto a ser adquirido, e a maior parte é proveniente do mercado externo. Não há ordens de compra formais.
- A entidade de financiamento a inovação da qual a empresa tem conhecimento é o Finep, mas há interesse em aprofundar o conhecimento dos gestores nesse sentido.
- Não ocorrem devoluções de produto, pois a empresa possui departamento de suporte para suprir as necessidades dos clientes.
- A empresa não gera resíduos perigosos ou que prejudiquem os trabalhadores ou meio-ambiente.
- É feita coleta seletiva.
- Há liberação dos bombeiros.
- Existem EPCs (Equipamentos de Proteção Coletiva).
- O ambiente apresenta boas condições de ventilação e luminosidade.
- Não há política de segurança do trabalho. Não foram registrados até o momento acidentes de trabalho.
- Não existe CICE (Comissão Interna de Conservação de Energia). A economia de energia elétrica é eventualmente lembrada, pois não há grande variação do consumo. Não há controle específico das contas de energia elétrica.
- Não existem vazamentos ou descargas e vapor dentro da empresa, pois não há manufatura ou linha de produção.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



4. AVALIAÇÃO

No que se refere ao diagnóstico, os resultados estão dispostos a seguir:

4.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- Estratégia Organizacional;
- Estrutura Organizacional.

E deve melhorar nos seguintes quesitos:

- Indicadores de Desempenho.

4.2. CAPITAL HUMANO

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- Administração de Recursos Humanos;
- Educação e Treinamento.

E deve melhorar nos seguintes quesitos:

- Indicadores de Recursos Humanos;
- Estratégias de Recursos Humanos;

4.3. FINANÇAS e CUSTOS

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- Administração Financeira;
- Administração de Custos;
- Indicadores Financeiros.

E deve melhorar no seguinte quesito:

- Indicadores de Custos;

4.4. VENDAS e MARKETING

A empresa deve melhorar nos seguintes quesitos:

- Avaliação de Mercado;
- Análise de Desempenho.

E deve melhorar no seguinte quesito:

- Política Mercadológica;



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



4.5. COMÉRCIO EXTERIOR

A empresa deve melhorar nos seguintes quesitos :

- Processo de Exportação;
- Engenharia de Exportação;
- Plano de Internacionalização da Empresa;
- Consórcio de Exportação.

4.6. PRODUTO e MANUFATURA

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- Gestão Ambiental;
- Eficiência Energética;
- Gestão da Inovação;
- Desenvolvimento de Produto;
- Processo de Manufatura.

E deve melhorar no seguinte quesito:

- Qualidade e Indicadores;



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



5. PROPOSTAS

Com base na Matriz de Identificação Estratégica (anexo C.09), verificou-se a possibilidade de desenvolver trabalho nas seguintes áreas e atividades:

NOTA: Não será contemplado neste trabalho o plano de ação na empresa. Este se fará somente se o diretor executivo concordar e passar pela planificação do NO. O NO informará qual (is) demandas serão atendidas, quantos Técnicos Extensionistas serão alocados e sugestões de atendimentos via entidades da oferta.

5.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

São propostas para esta área:

Situação Atual	Ação Proposta	Resultado Desejado
A pesquisa de satisfação não é realizada de maneira formal.	Estabelecer padrão para realização da pesquisa seja ela online ou pessoalmente.	Facilitar a mensuração do índice de satisfação do cliente, bem como definir as melhorias necessárias.
O planejamento estratégico está em processo de desenvolvimento.	Prosseguir com a metodologia utilizada envolvendo a equipe, mas estabelecer um prazo para a finalização do mesmo.	Formalizar as metas e objetivos e permitir o estabelecimento de indicadores a serem acompanhados periodicamente.

5.2. CAPITAL HUMANO

São propostas para esta área:

Situação Atual	Ação Proposta	Resultado Desejado
A descrição de cargos e funções está em fase de desenvolvimento.	Revisar e finalizar a descrição de cargos e funções.	Evitar sobreposição de tarefas e garantir clareza das atribuições a todos colaboradores. Além disso, permitir ao gestor gerenciar os perfis.
Avaliação de desempenho é informal e esporádica.	Vincular a avaliação de desempenho a descrição de funções.	Garantir feedback periódico e de qualidade ao funcionário, proporcionando assim momento para troca de ideias entre as partes.
A empresa subsidia cursos internos e externos mas não possui controle formal.	Registrar todas as capacitações realizadas pelos funcionários em planilha específica.	Acompanhar o desenvolvimento do funcionário e mapear suas habilidades para futuras promoções.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



5.3. FINANÇAS e CUSTOS

Não existem propostas para esta área.

5.4. VENDAS e MARKETING

São propostas para esta área:

Situação Atual	Ação Proposta	Resultado Desejado
A empresa está prospectando vendas para ampliar suas vendas a nível nacional.	Incluir esse objetivo como meta dentro do planejamento estratégico com prazo e indicadores para mensuração.	Garantir alinhamento entre a estratégia comercial e o planejamento estratégico global.
São apenas 6 vendas ativas, mas a meta é atingir 50 vendas no Brasil.	Estabelecer indicadores comerciais a serem acompanhados periodicamente.	Acompanhar o crescimento das vendas, mapeando forças e fraquezas de cada uma, estabelecendo assim, metas de acordo com a realidade da região.

5.5. COMÉRCIO EXTERIOR

São propostas para esta área:

Situação Atual	Ação Proposta	Resultado Desejado
A empresa tem como um dos focos para 2012 a inserção no mercado externo.	Inscriver a empresa no CRM da Apex, permitindo assim um contato mais próximo entre a agência e a empresa.	Manter o relacionamento da empresa com a Apex-Brasil, iniciado na CEBIT 2012.
Os gestores não têm conhecimentos mais aprofundados sobre comércio exterior.	Informar os gestores e responsáveis pela área de exportação, com relação à exportação e suas peculiaridades, através do PEIEX e do CIN-RS.	Prepará-los para futuramente atuar com segurança no mercado externo.
A empresa não possui suporte na área de Exportação.	Solicitar visita do representante do CIN-RS apresentando os produtos específicos da APEX.	Abrir portas para atuação no exterior como participação em rodadas de negócios e feiras, acesso aos centros de negócios e participação em PSIs (Projetos Setoriais Integrados)



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



A empresa ainda não possui parceiros no exterior para comercializar seus produtos.	Verificar a possibilidade de desenvolver essas vendas diretamente ou através de parcerias com outras empresas de TI.	Ampliar seu volume de vendas e consolidar sua atuação em determinado país ou região.
--	--	--

5.6. PRODUTO e MANUFATURA

São propostas para esta área:

Situação Atual	Ação Proposta	Resultado Desejado
A empresa apresenta níveis elevados de retrabalho.	Mapear a fonte dos erros e retrabalhos, estabelecendo plano de ação para evitar a ocorrência da mesma falha.	Manter os processos sempre organizados e bem geridos, reduzindo custo de execução e número de horas destinadas ao retrabalho.

6. PRIORIZAÇÃO DAS DEMANDAS

Considerando as sugestões listadas no item Propostas, o PEIEX juntamente com o empresário estabelecerá a ordem de implantação das melhorias, que poderão ser citadas na tabela abaixo.

ÁREA FUNCIONAL DA EMPRESA	TIPO DE DEMANDA	DESCRIÇÃO DA DEMANDA
Administração Estratégica (AE)	Gestão(GE)	Finalização do planejamento estratégico.
Capital Humano (CH)	Gestão(GE)	Finalização da descrição de cargos e funções e adoção da avaliação de desempenho.
Comércio Exterior(CE)	Gestão(GE)	Encaminhamento para a Apex-Brasil e visita do representante do CII-RS.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



7. CONCLUSÕES

A Neteye é uma empresa que já existe desde 2004, mas apenas mais recentemente iniciou seu processo de estruturação de rotinas e atividades. A empresa hoje está prospectando vendas no Brasil para ampliar seus mercados atendidos, e pretende em breve começar a operar no mercado externo.

Diversas rotinas estão em fase de desenvolvimento e essa é uma das grandes necessidades da Neteye, a formalização de processos e rotinas, que permitam aos gestores o controle total do negócio de uma maneira fácil e ágil.

Os resultados da matriz estratégica mostram uma tendência mais concentrada em itens importantes para a organização e que têm sido executados de maneira satisfatória. O que não significa que eles não possam ser melhorados e otimizados. Entretanto, o principal foco da matriz são os itens muito importantes para as atividades da empresa e que não estão sendo executados da maneira adequada. As sugestões concentram-se na área de Administração Estratégica, Capital Humano e Comércio Exterior.

NOVO HAMBURGO, 30 DE ABRIL DE 2012

Técnica Extensionista: _____

Simoni Rohden

Monitora Extensionista: _____

Simone T Klain

Diretor Executivo: _____

Sr. Fabio Duarte Santini
Neteye Informática Ltda

8. ANEXOS

- Check List de Identificação Estratégica – C8
- Matriz de Identificação Estratégica – C9