



## **Avaliação de Estratégias de Crescimento: O Caso de Uma Empresa de Soluções em Informática da Serra Gaúcha**

Eduardo Dornelles Ramos, José Edson Azevedo da Silva, Paula Patricia Ganzer, Daniela Gasperin, Adrieli Alves Pereira Radaelli, Pelayo Munhoz Olea

### **RESUMO**

Diante de um cenário cada vez mais competitivo e acirrado pela concorrência, é necessário que as organizações se tornem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças. A pesquisa teve o objetivo de identificar as estratégias de crescimento intensivo na empresa pseudônima Caravaggio Tecnologias Ltda., através de pesquisa qualitativa com estudo de caso exploratório. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas junto à área de vendas e os gestores da empresa. Também foram entrevistados dois especialistas externos do setor. Para a análise dos resultados foi utilizada a matriz de análise ambiental (SWOT), para classificação dos dados e formulação das estratégias, e a matriz de Expansão Produto-Mercado para a classificação das estratégias de crescimento intensivo. Os resultados obtidos identificaram as estratégias de crescimento, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

**Palavras-chave:** Estratégias de crescimento; Análise SWOT; Matriz de expansão.

## **1 INTRODUÇÃO**

Junto às mudanças econômicas, sociais e culturais também são visíveis as alterações na forma como as empresas planejam suas ações. A abertura dos mercados consumidores trouxe consigo a concorrência não só de outras empresas, mas também um consumidor mais informado e exigente. Desse modo, é imprescindível que as empresas busquem vantagem competitiva tendo o seu direcionamento estratégico alinhado as melhores oportunidades de crescimento.

Porter (2004) explica que as empresas devem melhorar continuamente suas atividades operacionais, porém a melhora no desempenho do negócio depende de uma posição estratégica distinta. A escolha de posicionamento determina como as atividades individuais vão se relacionar umas com as outras, visando integrá-las.

Venceslau (2013) afirma que no Brasil atualmente existe uma carência em torno de 39,9 mil profissionais de tecnologia e que este número poderá aumentar para 117 mil vagas abertas até 2015. Observa-se uma acelerada expansão das empresas de infraestrutura e tecnologia, bem como a aquisição dos produtos e serviços pela iniciativa pública e privada, criando assim a necessidade de mão de obra qualificada. Além disso, no ano de 2012 em comparação a 2011 o mercado de tecnologia teve crescimento superior a 10% no Brasil e movimentando mais de 240 bilhões de reais.

A empresa Caravaggio Tecnologias Ltda. (nome fictício) iniciou suas atividades em 1998, sua sede está localizada na cidade de Farroupilha/RS, na mesorregião da Serra Gaúcha, e com uma filial na cidade de Joinville/SC. A empresa atua no ramo de informática oferecendo soluções em hardware e software, sendo parceira de alguns principais *players* de mercado, tais como a *Microsoft*®, *Symantec*®, *VMware*®, *Dell*® e *EMC*²®, sendo certificada para comercializar e implantar as respectivas soluções de cada fabricante.

Em 2013 a empresa recebeu o prêmio da parceira *Dell*®, como o maior canal de vendas para governos da região sul do Brasil e também para o estado de São Paulo. Seu



principal mercado está voltado para o setor público com pouca participação no privado.

Com o recente aumento da demanda nesse setor apontado por Venceslau (2013), e considerando que empresa pretende expandir sua participação de mercado, justifica-se a necessidade de avaliação de oportunidades considerando o seu ramo de atuação e os mercados em que atua ou poderá atuar.

Diante deste contexto, defronta-se ao seguinte problema de pesquisa: quais seriam as estratégias de crescimento para a empresa Caravaggio Tecnologias Ltda.? A pesquisa teve por objetivo identificar as Estratégias de Crescimento Intensivo da empresa Caravaggio Tecnologias Ltda. E a partir do objetivo geral traçou os objetivos específicos: fazer uma análise ambiental do negócio e montar a matriz de expansão produto-mercado.

O artigo está estruturado em seções, sendo a segunda composta pelo referencial teórico, que aborda o mercado da tecnologia da informação, análise de ambiente, estratégia, liderança, diferenciação, enfoque e estratégias de crescimento. Na terceira seção, segue os procedimentos metodológicos, em que são descritas as técnicas de coleta e análise dos dados. Na quarta seção segue a análise dos resultados dos dados. Na quinta seção, segue as conclusões da pesquisa frente ao objetivo proposto, limitações da pesquisa e sugestão de pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MERCADO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

No decorrer dos últimos anos, percebeu-se uma grande mudança na economia e na vida cotidiana dos cidadãos. Para Castells (1999) houve nos últimos anos uma transição da era industrial para a era da informação. Isso mudou significativamente o modo como nossas atividades diárias são realizadas, principalmente quanto à utilização de dispositivos de processamento, interligando cultura, sociedade e economia. O resultando desse novo modelo de vida faz com que indivíduos e organizações estejam mais interligados por meio da tecnologia.

A informação e o conhecimento passaram a ser fatores de geração de riqueza e a TI surge como facilitador da expansão das organizações – oportunidade de negócio –, bem como na melhoria na qualidade de vida das pessoas. Rezende e Abreu (2003) conceituam Tecnologia da Informação como os recursos computacionais e tecnológicos utilizados na geração e uso das informações. Demirkan e Delen (2013) comentam que o grande valor e importância das informações para as organizações gera um desafio para o setor de TI, isso pois, as empresas buscam coletar e armazenar o máximo de informações.

O mercado de TI no Brasil está aquecido, segundo dados do Ministério do Planejamento (2013), em 2012 o Governo Federal gastou R\$ 5,84 bilhões em compras e serviços de Tecnologia da Informação, valor que em comparação aos gastos em 2007 cresceram 153%. Considerando todo o mercado brasileiro, de acordo com a *ComputerWorld* (2013 apud IDC, 2013) em 2012 a TI movimentou 123 bilhões de dólares, findando o ano com crescimento de 10,8% em comparação a 2011, percentual este que representa quase o dobro da média de crescimento mundial na área que foi de 5,9%.

### 2.2 ANÁLISE DE AMBIENTE



Para efetuar a análise do ambiente, a ferramenta utilizada conforme Kotler e Keller (2006) é denominada análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, envolvendo o monitoramento dos ambientes externo e interno.

Kotler e Keller (2006) afirmam ainda que na análise do ambiente externo, são verificadas as ameaças e oportunidades, uma unidade de negócios deve ficar atenta e monitorar forças macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e também agentes micro ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que afetam suas possibilidades de acarretar lucros. Então o *marketing* através de um sistema de inteligência, deve perceber tendências e mudanças importantes. A administração por sua vez deve identificar oportunidades e ameaças associadas a cada tendência.

Na análise do ambiente interno, de acordo com Kotler e Keller (2006) são verificadas as forças e fraquezas, esse processo de autoconhecimento da organização deve acontecer periodicamente, sendo de grande importância verificar as relações de trabalho interdepartamentais. Evidentemente uma empresa não deve se vangloriar por suas forças e nem corrigir todas as suas fraquezas. Porém é interessante ser feita uma análise de quais forças podem ser trabalhadas para que determinadas oportunidades possam ser alcançadas.

Para Oliveira (1999), o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna da empresa, apresenta determinados componentes:

- a) Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- b) Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- c) Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que aproveitadas por ela;
- d) Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

### 2.3 ESTRATÉGIA

De acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) a palavra estratégia tem origem na palavra do grego antigo *stratègós* que significa inicialmente a arte do general e do latim *strategia* tendo sua concepção relacionada à arte da guerra, é um termo de origem militar.

Mintzberg et al. (2000) diz que não existe uma definição simples e que seja aceita universalmente para estratégia. Autores e executivos fazem uso do termo estratégia de forma diferente. Alguns fazem distinção entre objetivos e estratégias, já outros notam metas e objetivos como parte da estratégia.

Vendo através da ótica organizacional, Oliveira (1999) defende que a estratégia pode ser compreendida como a determinação de metas básicas a longo prazo e de objetivos de uma determinada empresa, bem como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar as metas estabelecidas. O autor fala ainda que a estratégia tem por finalidade definir quais serão os caminhos, os cursos, os planos de ação que devem ser seguidos para atingir os objetivos definidos. Além disso, Oliveira (1999, p. 177) sabiamente



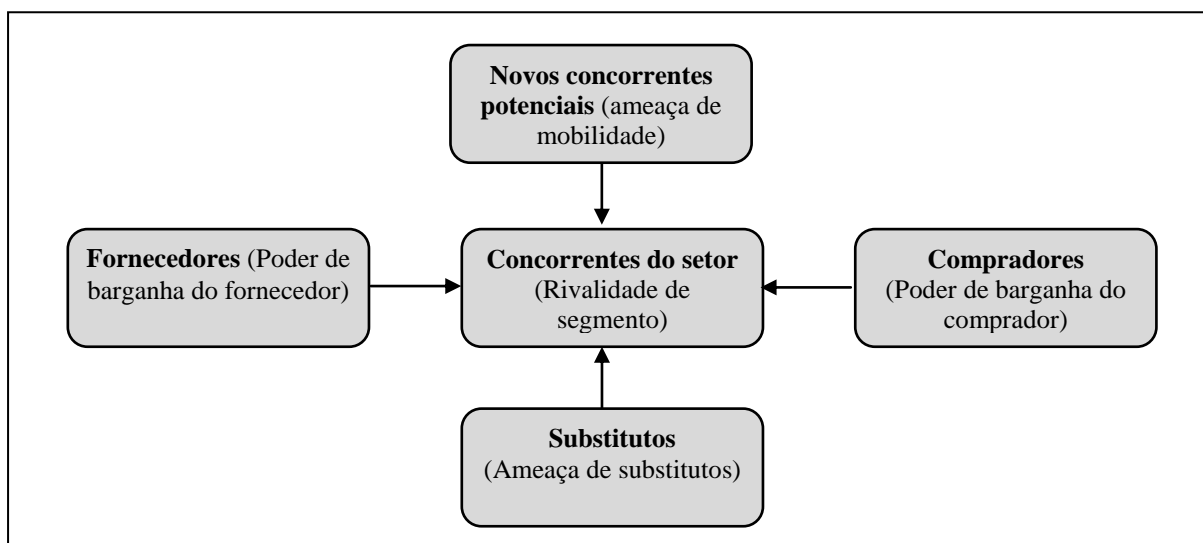
sustenta que “a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Para Porter (2004), a estratégia diz respeito à descoberta de posições no setor onde as forças competitivas sejam menos vulneráveis e constrói defesas contra concorrentes. A estratégia busca estabelecer planos de ação visando vantagens competitivas, otimizando os recursos e tornando-a altamente competitiva.

## 2.4 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Em economias capitalistas as empresas possuem inúmeros concorrentes na disputa da preferência dos consumidores. Logo, para atingir maior êxito nesta selva que é o capitalismo, as empresas fazem uso de estratégias. Porter (2004) desenvolveu um modelo de análise das forças que exercem influência na competitividade no mercado. Este modelo é denominado como Modelo de Porter das cinco forças competitivas e diz que nestas forças é que as empresas devem estabelecer suas estratégias, pois estas têm o poder de influenciar o andamento dos negócios. A Figura 1 mostra este modelo.

Figura 1 - Fatores de influência no processo de compra



Fonte: Porter (2004).

Quanto aos concorrentes do setor, Kotler e Keller (2006) observam algumas características que tornam um segmento desinteressante: estar em situação estável ou de declínio; existência de poderosos, agressivos e numerosos concorrentes; custos fixos e investimentos elevados para aumentar a capacidade produtiva. Esses fatores propiciam possíveis e frequentes guerras de preço e *marketing*.

Porter (2004) afirma que a ameaça de novos concorrentes diz que a atratividade de um segmento varia de acordo com as barreiras de entrada e saída do segmento. Kotler e Keller (2006) afirmam que são mais atraentes os segmentos onde as barreiras para entrada são grandes e para saída pequenas, assim se caracteriza um ambiente onde poucas novas empresas



conseguem adentrar ao setor e as de fraco desempenho saem rapidamente. Quando ambas as barreiras são grandes, costumeiramente o lucro é elevado, da mesma forma os riscos, pois os que não obtiverem bom desempenho necessitam continuar na luta. Nos casos em que ambas barreiras são pequenas, os retornos são estáveis, porém baixos. O pior cenário é quando as barreiras de entrada são baixas e o oposto quanto a saída, pois quando o segmento está aquecido diversas empresas entram, entretanto quando está passando por períodos difíceis, as empresas têm dificuldades para saírem do setor.

De acordo com Kotler e Keller (2006), os produtos substitutos são uma ameaça que demanda trabalho de monitoramento de tendências de preços constantemente. Por isso, quando existem produtos substitutos reais ou potenciais ao produto, estes limitam os preços e os lucros do segmento, logo tornando-se o segmento com esse cenário desinteressante.

O poder de barganha do comprador vem crescendo em diversos segmentos nos últimos anos e dessa forma achatando os lucros das empresas de bens de consumo. Conforme Kotler e Keller (2006) um segmento não é atraente se os compradores possuírem um poder de barganha grande ou em crescimento.

O poder de barganha dos compradores cresce à medida que eles se organizam e se concentram, quando os produtos representam uma parcela significativa dos custos do comprador, quando o produto não é diferenciado, quando os custos de mudança dos compradores são baixos, quando os compradores são sensíveis ao preço, devido a margens de lucro baixas, ou quando podem integrar estágios anteriores da cadeia produtiva. Para se proteger, as empresas devem selecionar compradores que possuam menor capacidade de negociação e de mudança de fornecedor. A melhor defesa consiste no desenvolvimento de ofertas superiores, que não possam ser rejeitadas por compradores de peso (KOTLER; KELLER, 2006, p. 337).

Por fim, quando o poder de barganha dos fornecedores permite que elevem os preços ou reduzam as quantidades fornecidas torna o segmento não atraente. Kotler e Keller (2006) descrevem que o poder dos fornecedores é elevado quando são poucos e organizados, bem como se existirem poucos substitutos ou os custos para troca de fornecedor forem altos. Como defesa sugerem desenvolver relações onde todas as partes ganham ou a utilização de vários fornecedores.

Porter (2004) diz que é necessária uma análise do mercado e dos concorrentes para encontrar uma posição em que possa melhor se defender contra as cinco forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Porter (2004) aponta três estratégias genéricas que são potencialmente eficazes para enfrentar as cinco forças competitivas: a) liderança no custo total; b) diferenciação; c) enfoque. De acordo com o autor, as estratégias de liderança em custo e diferenciação buscam vantagens competitivas em amplo mercado, por sua vez a estratégia de enfoque visa a vantagem em custo ou diferenciação em um determinado nicho estreito de mercado, conforme representa a Figura 2.

Figura 2 - Modelo estratégias genéricas de Porter



		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplio	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

## 2.5 LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

Porter (2004) relata que esta estratégia consiste em atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo de ter o custo mais baixo da indústria mediante instalações eficientes, controle rígido dos custos e despesas e a minimização de custos nas áreas como publicidade, força de vendas etc.

Para Porter (2004) a estratégia de liderança no custo total, produz para a empresa retornos acima da média, mesmo com a presença intensa de concorrentes. Esse mesmo autor completa, afirmando que de modo geral, a estratégia de baixo custo coloca em geral a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes. Por fim, afirma que a estratégia de baixo custo, protege a empresa contra as cinco forças competitivas, pois os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

## 2.6 DIFERENCIAÇÃO

A segunda estratégia genérica que Porter (2004) apresenta é baseada na diferenciação do bem ou serviço oferecido pela empresa criando algo que seja valorizado, que seja considerado único em toda a indústria. Gerando retornos acima da média, pois cria lealdade e menor sensibilidade a preço por parte dos clientes, produzindo assim maiores margens.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência (PORTER, 2004, p. 39-40).

## 2.7 ENFOQUE



A última estratégia genérica de Porter (2004) é na qual a empresa foca seus esforços em atender determinado grupo comprador, segmento ou mercado geográfico da melhor forma possível. Para esta estratégia ser viável é preciso que o seu alvo estratégico estreito escolhido seja diferente, que tenha necessidades específicas que a empresa possa atender da melhor maneira possível, de forma mais efetiva ou eficiente que os concorrentes. As necessidades podem estar ligadas à diferenciação ou ao custo e é de fundamental importância que esteja muito bem definida a estratégia para atender adequadamente e assim ter vantagem competitiva frente aos competidores. As empresas que se posicionam desta forma, podem obter retornos acima da média esperada para sua indústria.

Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinada, e cada política funcional que é desenvolvida levando isto em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atingir seu alvo estratégico estreito mais efetivamente ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Dessa forma, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico (PORTER, 2004, p. 40).

## 2.8 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Segundo Kotler e Keller (2006) para avaliar as oportunidades de crescimento, é preciso o envolvimento com o planejamento de novos negócios, bem como a possibilidade de redução ou extinção de negócios já superados. Comumente as empresas fazem um planejamento orçamentário onde projetam as vendas totais e lucros esperados. Caso exista uma lacuna no planejamento estratégico entre as vendas desejadas futuras e as projetadas, é função da administração desenvolver ou adquirir novos negócios que proporcionem a possibilidade de atingir as metas.

Dentre as opções para preencher essa lacuna de planejamento estratégico, Kotler e Keller (2006), apresentam três alternativas. A primeira é identificar oportunidades para crescimento adicional dentro dos negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo). A segunda é a identificação de oportunidades relacionadas ao negócio atual (oportunidade de crescimento integrado). Por fim a terceira, visa identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento por diversificação).

No crescimento Intensivo, Kotler e Keller (2006) explicam que inicialmente a empresa deve verificar se tem capacidade de aumentar sua participação de mercado com os produtos atuais e em seus mercados atuais (estratégia de inserção no mercado). No passo seguinte examina se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais (estratégia de desenvolvimento de mercado). Seguindo verifica a possibilidade de desenvolver novos produtos com potencial para seus mercados atuais (estratégia de desenvolvimento de produtos). Por fim, analisa as oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados (estratégia de diversificação). Esta estratégia de crescimento possui uma útil



ferramenta para detecção de novas oportunidades de crescimento intensivo, chamada de matriz de expansão produto-mercado de Ansoff (Quadro 1).

Quadro 1 - Matriz expansão produto-mercado de Ansoff

	Produtos Atuais	Novos produtos
Mercados atuais	Estratégia de inserção no mercado	Estratégia de desenvolvimento de produtos
Novos Mercados	Estratégia de desenvolvimento de mercados	Estratégia de diversificação

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006 apud Ansoff, 1957).

Quanto a inserção no mercado, esta é a estratégia qual a empresa pretende penetrar no mercado com a linha atual de produtos. Por sua vez o desenvolvimento de mercado, visa desenvolver novos mercados com a linha atual de produtos. O desenvolvimento de produtos busca desenvolver novos produtos para o mercado atual. Já a estratégia por diversificação pretende desenvolver novos produtos para novos mercados em que a empresa pretende atuar.

Neste artigo foram analisadas as oportunidades de crescimento intensivo, não tratando do crescimento integrado e por diversificação. A escolha se dá tendo em vista a amplitude das possibilidades de crescimento impostas pelo crescimento intensivo e a posterior visualização das estratégias na matriz de produto-mercado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem, a pesquisa se classifica como qualitativa, com objetivo exploratório de descritivo, viabilizada por uma pesquisa de campo. Utilizando na coleta de dados, técnicas padronizadas como questionários e observação sistemática e análise documental. Goldenberg (1997), defende que a pesquisa qualitativa não se preocupa com números e técnicas estatísticas, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização.

A pesquisa se classifica quanto aos objetivos como exploratória, na fase conceitual e no método de levantamento bibliográfico sobre o tema pesquisado. Nesta fase o objetivo é o aumento da compreensão por parte do autor sobre o tema e desta forma propiciar subsídios para a formulação da proposta de pesquisa. De acordo com Gil (1991) a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

Para Gil (1991) a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população, fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Podendo envolver como sua forma o levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Como procedimento técnico, foi utilizado o estudo de caso único, que segundo Gil (1991) é quando envolve o estudo profundo de um ou poucos objetos permitindo seu detalhado conhecimento.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, com questões abertas, que abordaram o tema da estratégia, junto à área de vendas e todos os gestores da empresa. Também foram entrevistados dois especialistas externos do setor, com vistas a buscar, de fontes externas à organização, ameaças e oportunidades no setor em estudo. No apêndice A, pode-se verificar o perfil dos entrevistados. Para a análise dos





resultados, foi utilizada a matriz de análise ambiental (SWOT), para classificação dos dados e formulação das estratégias.

A construção das estratégias se deu com o cruzamento de um ou mais pontos fortes, frente às fraquezas e/ou ameaças e/ou oportunidades. Posteriormente, as estratégias foram apreciadas pela direção da empresa que analisou a sua viabilidade. As estratégias viáveis, no ver da direção, foram classificadas na matriz de Expansão Produto-Mercado dando origem às estratégias de crescimento intensivo. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo por Bardin (2009).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 O CASO ESTUDADO

A empresa objeto de estudo tem sua sede própria com área construída de 370 m<sup>2</sup>, localizada na cidade de Farroupilha, na região metropolitana de Caxias do Sul no Estado do Rio Grande do Sul. Possui uma filial em Joinville/SC e representantes comerciais nos estados de Curitiba/PR e São Paulo/SP. Teve início de suas atividades em 1998 ofertando ao mercado local a comercialização de computadores e assistência técnica a computadores e redes, no ano de 2002 a empresa sofreu com a desvalorização do real frente ao dólar o que encareceu os componentes comercializados e desencadeou uma crise financeira, a qual, no ano de 2003 dirigiu a abertura de novos mercados passando a atuar em licitações públicas.

Atualmente a empresa possui 95% de seu faturamento proveniente do setor público, via licitação. O governo federal é o responsável por cerca de 50% do faturamento, 40% é realizado junto ao governo municipal, principalmente do estado do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Os governos estaduais representam cerca de 10% do faturamento, se destacando o estado de Santa Catarina.

Desde 2006 tem como principal parceiro de negócios a Dell comercializando seus produtos como servidores, *storages*, *desktops* e *notebooks*, no ano de 2013 foi reconhecida e premiada como a maior revenda Dell para governo na Região Sul e estado de São Paulo, além disso para atender plenamente seus clientes com soluções completas para a infraestrutura de TI possui outros parceiros como a APC (*Nobreaks*), EMC (*Storages*), VMware (virtualização), Symantec (Antivírus e *Backup*) e Microsoft (Sistemas Operacionais). A empresa conta atualmente com 17 colaboradores e seu faturamento gira em torno de R\$ 10.340.000,00 ao ano.

### 4.2 ANÁLISE DA SWOT

Atualmente a empresa possui o modelo de liderança centralizado. O diretor administrativo é responsável pelas principais decisões estratégicas da organização, definindo os mercados em que irá atuar, produtos e serviços que serão ofertados. A projeção das vendas futuras se dá basicamente em cima do histórico de compras dos clientes e pela percepção de cada gerente de contas em relação ao potencial de compra de cada cliente. Uma vez estabelecida a meta anual, a empresa fraciona as metas de faturamento trimestralmente e de forma individualizada para cada gerente de contas.

A empresa não realiza atividades específicas junto à equipe de vendas para discutir e



interpretar os desejos explicitados pelos clientes e potências clientes, tão pouco sobre os passos a serem galgados para alcançar possíveis objetivos específicos. Durante as entrevistas foi evidenciado pela direção, a necessidade de expansão da atual força de vendas, principalmente no estado de São Paulo e no Distrito Federal.

Após as entrevistas com os gestores e da empresa, bem como outros dois especialistas externos, e em posse dos apontamentos feitos em relação às forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças percebidas no mercado, montou-se a matriz SWOT, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Matriz SWOT empresa Caravaggio Tecnologias Ltda

FORÇAS	FRAQUEZAS
A) O modelo “Just In Time”, evita desperdícios de tempo e financeiros;	A) Centralização da liderança em apenas uma pessoa;
B) Longa experiência de mercado do diretor;	B) Poucos indicadores específicos para a avaliação de desempenho;
C) Disponibilidade de Recursos Financeiros;	C) Saída do Diretor Administrativo;
D) Experiência e especialização da equipe técnica.	D) Dependência do parceiro/fornecedor Dell;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
A) Alto crescimento do setor de tecnologia da informação;	A) Suspensão ou diminuição de verbas licitatórias ou orçamento para a área de infraestrutura de TI;
B) Entrada no setor privado;	B) Entrada de novos concorrentes;
C) Novos negócios: nichos crescentes de segurança da informação e monitoramento de ativos de ti.	C) Entrada de produtos substitutos.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto às estratégias genéricas de Porter, a empresa está caracterizada na diferenciação, pois busca entregar algo a mais aos clientes, se diferenciando de forma a agregar valor ao seu produto gerando lealdade. Comumente esta diferenciação está atrelada aos serviços prestados juntamente aos equipamentos comercializados, como por exemplo, serviço de 0800 sendo o ponto de contato único do cliente para acionamento suporte/garantia, ou seja, ao invés do cliente ligar para o 0800 de cada fabricante dos produtos adquiridos objetivando buscar suporte e/ou acionamento de garantia, entra em contato apenas com a Empresa Caravaggio Tecnologias Ltda.

#### 4.2.1 Construção das estratégias

Possuindo como base a identificação do negócio e das estratégias da organização, associado à análise propiciada pela SWOT foi possível juntamente ao diretor administrativo validar e reformular estratégias de acordo com a visão da direção da empresa. As estratégias levantadas tiveram como objetivo aproveitar os pontos positivos da organização e passaram pela aprovação da diretoria, são elas:

- a) **Estratégia 1** – Implementar pesquisas de satisfação: através das pesquisas de satisfação a empresa poderá levantar possíveis problemas e assim agir para os solucionar, bem como perceber oportunidades interessantes para o desenvolvimento do negócio. O objetivo principal da pesquisa de satisfação será obter informações



relevantes juntamente aos clientes, tornando essas informações em ações para melhor atendê-los;

- b) **Estratégia 2** – Desenvolvimento de segmento específico para atendimento ao setor privado com a gama atual de produtos: atualmente a participação da empresa no mercado privado é muito pequena, representa menos de 5% do faturamento, se comparado ao potencial que este segmento representa. São necessários esforços da organização na busca destes clientes, e para isso será admitido um Gerente de Contas com ampla experiência e contatos no mercado privado, visando a venda de equipamentos, contratos de suporte e atendimentos avulso;
- c) **Estratégia 3** – Abertura de filial no Distrito Federal com o intuito de aumentar a participação de mercado na região centro-oeste: A região centro oeste do Brasil, concentra grandes gastos com tecnologia da informação no mercado público. A empresa pretende aumentar sua participação naquele mercado, abrindo uma filial na Capital Federal;
- d) **Estratégia 4** – Criar diferenciais nos produtos e serviços que agreguem valor ao negócio do cliente, visando o aumento da participação no mercado atual: atualmente a empresa possui muitos diferenciais nas soluções que propõe, estes que comumente são exigidos nos editais, como certificações técnicas da equipe. No entanto, é necessário criar ainda mais diferenciais com o intuito de se destacar frente aos concorrentes, para isso, inicialmente a empresa buscará a entrada no programa ESF da Dell no nível *expert*, podendo assim inclusive prestar serviços aos clientes em nome da Dell;
- e) **Estratégia 5** – Desenvolvimento de equipe especialista em soluções de segurança da informação para o setor público: o nicho de segurança da informação vem se expandindo e impulsionada pelos escândalos de espionagem americana a grandes empresas e pessoas no Brasil, tende a ter maiores investimentos com o intuito de proteção;
- f) **Estratégia 6** – Desenvolvimento de equipe especialista em soluções de segurança da informação para o setor privado;
- g) **Estratégia 7** – Desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes: visando o desenvolvimento da equipe para atender de forma mais eficaz os clientes, bem como ter profissionais *backup* para todas as áreas da empresa. A Empresa Caravaggio Tecnologias Ltda pretende desenvolver um plano de treinamentos semestral que atinja todos os setores da empresa e compreenda as competências, habilidades e atitudes pertinentes a cada perfil de cargo. Com esta estratégia, busca-se também preparar outros profissionais que possam vir a substituir o Diretor Administrativo caso necessário, bem como auxiliá-lo em atividades a serem delegadas;
- h) **Estratégia 8** – Adição de solução de monitoramento de ativos de TI ao portfólio de serviços do segmento público;
- i) **Estratégia 9** – Adição de solução de monitoramento de ativos de TI ao portfólio de serviços do segmento privado.

Com o objetivo de esclarecer a base para a formulação das estratégias, no Quadro 3 é possível observar a relação de cada estratégia com as forças e oportunidades maximizadas, bem como as fraquezas e ameaças minimizadas. São apontados os cruzamentos entre cada



estratégia com a matriz SWOT.

Quadro 3 - Quadro resultante dos cruzamentos da Matriz SWOT na construção das estratégias

ESTRATÉGIA	FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
A	C, D	D	A	B, C
B	C, D	-	A, B	A
C	A, B, C, D	A, C	A	-
D	D	-	A	B
E	C, D	D	A, C	B, C
F	C, D	D	A, B, C	B, C
G	C	A, C	-	-
H	C, D	D	A, C	-
i	C, D	D	A, B, C	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a elaboração das estratégias, as quais foram validadas pela empresa, foi possível construir a matriz de expansão Produto-Mercado, classificando as estratégias nos quatro quadrantes possíveis. Nessa análise foi classificada cada estratégia de acordo com o mercado que atuará (novo ou atual) e o respectivo produto (novo ou atual). O resultado dessa classificação é mostrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Matriz de expansão produto-mercado da empresa Caravaggio Tecnologias Ltda

	Produtos Atuais	Novos produtos
Mercados atuais	Estratégia 3	Estratégias 5, 8
Novos Mercados	Estratégia 2	Estratégias 6, 9

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto as estratégias genéricas, a empresa está caracterizada na diversificação pois busca entregar algo a mais aos clientes, se diferenciando de forma a agregar valor ao seu produto gerando lealdade. Comumente esta diferenciação está atrelada aos serviços prestados juntamente aos equipamentos comercializados. Referente aos entrevistados, foram dois diretores, um administrativo e outro financeiro, cinco gerentes, sendo dois de contas, um de implementação e um de projetos, e por fim dois especialistas, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

Cargo	Nível	Faixa Etária	Escolaridade	Tempo de Empresa
Diretor Adm/Comercial	Estratégico	25-35 anos	Superior Completo	15 Anos
Diretor Financeiro	Estratégico	25-35 anos	Superior Completo	11 Anos
Gerente de Contas	Operacional	35-45 anos	Superior Incompleto	6 Anos
Gerente de Contas	Operacional	35-45 anos	Superior Incompleto	10 Anos
Gerente de Contas	Operacional	25-35 anos	Superior Completo	4 Anos
Gerente de Implementação	Operacional	25-35 anos	Superior Completo	4 Anos
Gerente de Projetos	Operacional	45-55 anos	Superior Completo	3 Anos
Especialista 1	Externo	45-55 anos	Superior Completo	Externo
Especialista 2	Externo	45-55 anos	Superior Completo	Externo

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



O desenvolvimento deste estudo visou alcançar o objetivo geral predefinido: identificar as Estratégias de Crescimento Intensivo da empresa Caravaggio Tecnologias Ltda. Para isso, foi realizada uma análise ambiental do negócio e posterior a isso, a montagem da matriz produto-mercado, respondendo quais são as oportunidades de crescimento intensivo. Como esta é uma pesquisa aplicada, objetivando gerar conhecimento para aplicação prática norteando a empresa para a solução de seu problema, ou seja, respondendo quais são as oportunidades de crescimento intensivo. Considera-se que o objetivo geral, bem como os específicos foram atingidos com êxito.

A estratégia segundo Porter (2004), procura encontrar posições no setor onde as forças competitivas sejam menos vulneráveis e construir defesas contra concorrentes. Ela propõe-se a estabelecer planos de ação mirando vantagens competitivas, otimizando os recursos e tornando-a altamente competitiva.

De acordo com Kotler e Keller (2006) para avaliar as oportunidades de crescimento, é preciso o envolvimento com o planejamento de novos negócios, bem como a possibilidade de redução ou extinção de negócios já superados. Ao analisar a empresa objeto de estudo, percebeu-se que a estratégia adotada pela empresa é o crescimento, objetivando o aumento do faturamento e da rentabilidade, a satisfação dos clientes e colaboradores, bem como a eficácia e eficiência dos processos. Diariamente a força de vendas está em contato com os clientes, onde surgem as oportunidades nas mais variadas soluções em informática.

A inexistência do planejamento estratégico formal com a definição e identificação de forma clara com as opções que serão adotadas para o crescimento, ou seja, sem a clareza do que a organização procura, faz com que os funcionários precisem reportar as oportunidades identificadas ao diretor administrativo, para que este possa avaliar cada oportunidade exposta de forma individual e assim passar seu parecer a respeito.

Assim sendo a empresa não se comporta de forma proativa buscando oportunidades e se planejando para atingir os objetivos, mas sim de forma reativa, reagindo frente as oportunidades que o mercado oferece, isso pois, a empresa busca o crescimento constante, ganhando mercado e aumento a lucratividade da empresa, todavia essas ações não são frutos de ações organizadas formalmente, mas no monitoramento por parte da empresa em relação as oportunidades no mercado. Com esta realidade, em inúmeros casos a empresa não está plenamente preparada para atender e aproveitar determinada oportunidade, ou então necessita muitos esforços para atingi-la.

No crescimento intensivo, Kotler e Keller (2006) explicam que as oportunidades se dividem em: estratégia de inserção no mercado, estratégia de desenvolvimento de mercado, estratégia de desenvolvimento de produtos e estratégia de diversificação. Neste trabalho foi possível identificar e elencar possibilidades de crescimento em todas as lacunas do crescimento intensivo. Sendo a estratégia de inserção no mercado à abertura de filial no Distrito Federal; estratégia de desenvolvimento de mercado o ingresso no setor privado; estratégia de desenvolvimento de produtos à oferta de soluções de segurança de TI e monitoramento de ativos ao setor público e por fim estratégia de diversificação à oferta de soluções de TI e monitoramento de ativos ao setor privado.

Como limitação, a pesquisa utilizou somente abordagem qualitativa em uma empresa. Quanto a pesquisas futuras, sugere-se que pesquisas sejam feitas com abordagem quantitativa, com aplicação de *survey* no mesmo tema tratado na pesquisa.



## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Paris: PUF, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COMPUTERWORLD. **Mercado de TI cresce em 2012**. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2013/04/11/mercado-brasileiro-de-ti-cresce-10-8-em-2012-segundo-idc/>>. Acesso em: 13 Jun. 2015.

DEMIRKAN, Haluk; DELEN, Dursun. **Leveraging the capabilities of service-oriented decision support systems: Putting analytics and big data in cloud**. Decision Support Systems, in press, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson e Prentice Hall, 2006.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Compras de TI movimentam R\$ 5 bi**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/noticia.asp?p=not&cod=9384&cat=94&sec=7>> Acesso em: 13 de Jun. 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitumark, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REZENDE, D. A. e ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VENCESLAU, Marcelo. **Falta de profissionais de TI se agravará no Brasil, diz IDC**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/falta-de-profissionais-de-ti-se-agravara-no-brasil-diz-idc>>. Acesso em: 11 de jun. 2015.



**XVI MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA,**  
**PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - UCS