

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RODRIGO ALONSO NOGUERA

PROPOSIÇÃO DE NEGÓCIO PARA EXPORTAÇÃO DO SISTEMA SUPER GERENTE,
PARA O PARAGUAI

FLORIANÓPOLIS
2007

RODRIGO ALONSO NOGUERA

PROPOSIÇÃO DE NEGÓCIO PARA EXPORTAÇÃO DO SISTEMA SUPER
GERENTE PREMIUM, PARA O PARAGUAI

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de concentração em Administração Geral.

Professor orientador: Mário de Souza Almeida, Dr.

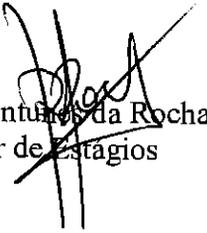
FLORIANÓPOLIS

2007

RODRIGO ALONSO NOGUERA

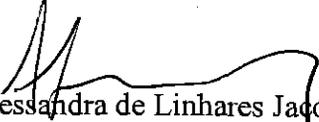
PROPOSIÇÃO DE NEGÓCIO PARA EXPORTAÇÃO DO SISTEMA SUPER
GERENTE PREMIUM, PARA O PARAGUAI

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 09 de Julho de 2007.


Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Orientador


Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.
Membro


Prof. Pedro Moreira Filho, Mestre.
Membro

Aos meus pais, Juan Manuel e Maria Victória

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho não seria possível sem a ajuda e o apoio de todas as pessoas que, de alguma forma, colaboraram para a elaboração do mesmo.

Agradeço ao meu orientador Prof. Mário de Souza Almeida, pelo apoio e direcionamentos para a melhoria desta pesquisa.

A Flávio Faveri, da área comercial da empresa Ionics, pelo seu tempo, apoio e genuíno interesse pela conclusão e viabilização deste projeto.

Ao Sr. Manuel Careaga, da Associação Paraguaia de Proprietários de Postos de Serviços, APESA, pelo seu tempo e esclarecimentos.

Ao meu irmão Federico e a todos os meus amigos e as pessoas que formaram parte desta etapa da minha vida.

“Procure adquirir o hábito de ser vitorioso em
pequenas lutas, com o passar do tempo você se
tomará capaz de grandes vitórias”

Edson Alves

RESUMO

ALONSO Nogueira, Rodrigo. **Proposição de negócio para exportação do sistema super gerente, para o Paraguai** (74f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente estudo propõe uma análise de negócio para exportação do Sistema Super Gerente Premium, SSG, para o Paraguai. São apresentadas as características e funcionalidades do sistema em comparação ao principal sistema utilizado no mencionado mercado. Também são estudados as exigências legais para exportação e os possíveis meios de viabilização do projeto, assim como os custos envolvidos. A metodologia consiste na análise de pesquisa bibliográfica sobre o tema, o contato com a Associação Paraguaia de Proprietários de Postos de Serviços, APESA, o estudo de caso de uma empresa paraguaia que utiliza o sistema concorrente, e pesquisas de material informativo e entrevistas junto a colaboradores da Ionics. A pesquisa conclui que existe uma oportunidade latente no mercado em questão, mas são sugeridos outros estudos antes de centrar os esforços nessa direção, considerando que os investimentos em Tecnologia da Informação constituem grandes importâncias para as empresas e exigem especial atenção.

Palavras-chave: Exportação, exigências legais, oportunidade de negócio.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE QUADROS..... | 10 |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 Objetivos..... | 12 |
| 1.2 Justificativas..... | 13 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 14 |
| 2.1 Exportação..... | 14 |
| 2.1.1 <u>Termos internacionais de comércio.....</u> | 15 |
| 2.1.2 <u>Exigências legais para exportação.....</u> | 18 |
| 2.2 Custos..... | 20 |
| 2.3 Canais de distribuição..... | 21 |
| 2.4 Tecnologia da informação..... | 22 |
| 2.4.1 <u>Software e hardware.....</u> | 23 |
| 2.4.2 <u>Adaptação de software.....</u> | 24 |
| 2.4.3 <u>Homologação de software.....</u> | 25 |
| 2.5 Treinamento..... | 26 |
| 2.6 Fixação de preço..... | 28 |
| 2.6.1 <u>Método baseado no custo da mercadoria.....</u> | 28 |
| 2.6.2 <u>Método baseado nas decisões das empresas concorrentes.....</u> | 28 |
| 2.6.3 <u>Método baseado nas características do mercado.....</u> | 29 |
| 2.6.4 <u>Método misto.....</u> | 29 |
| 2.6.5 <u>Incentivos fiscais.....</u> | 30 |
| 2.7 Custo – Benefício da Tecnologia da Informação..... | 30 |

| | |
|--|----|
| 2.8 Análise do ambiente..... | 32 |
| 3 METODOLOGIA..... | 33 |
| 3.1 Abordagem da pesquisa..... | 33 |
| 3.2 Tipo de pesquisa..... | 34 |
| 3.3 Coleta e análise de dados..... | 35 |
| 3.4 Limitações do estudo..... | 37 |
| 4 ANÁLISE DA EMPRESA, DO PRODUTO E DO MERCADO..... | 38 |
| 4.1 Exportação da Ionics para o Paraguai..... | 38 |
| 4.1.1 <u>Caracterização da empresa</u> | 38 |
| 4.1.2 <u>Caracterização do produto a ser exportado</u> | 39 |
| 4.1.3 <u>Características gerais do Paraguai</u> | 40 |
| 4.1.4 <u>Exportação do SSG Premium</u> | 41 |
| 4.1.5 <u>Documentação necessária para a exportação</u> | 42 |
| 4.1.6 <u>Documentação necessária para o despacho no Paraguai</u> | 42 |
| 4.2 Logística para exportação..... | 43 |
| 4.3 Adaptação e homologação do SSG Premium..... | 44 |
| 4.4 Negociação com representantes no mercado interno..... | 45 |
| 4.4.1 <u>Representação Ionics no Paraguai</u> | 46 |
| 4.5 Sistemas utilizados no Paraguai e o SSG Premium..... | 47 |
| 4.5.1 <u>Funcionalidades do SSG Premium</u> | 47 |
| 4.5.1.1 <i>Funcionalidades gerais</i> | 48 |
| 4.5.1.2 <i>Funcionalidades de vendas</i> | 48 |
| 4.5.1.3 <i>Funcionalidades de financeiras</i> | 49 |

| | |
|---|----|
| 4.5.1.4 <i>Funcionalidades de estoque</i> | 50 |
| 4.5.1.5 <i>Funcionalidades fiscais</i> | 51 |
| 4.5.1.6 <i>Módulos opcionais</i> | 51 |
| 4.5.1.7 <i>Concentradores para automação de bombas</i> | 53 |
| 4.5.2 <u>Sistemas concorrentes do SSG Premium no Paraguai</u> | 54 |
| 4.5.3 <u>Grupo Bahia – Paraguai</u> | 57 |
| 4.6 Análise ambiental | 58 |
| 4.6.1 <u>Projeção para novos clientes</u> | 59 |
| 4.6.2 <u>Análise SWOT</u> | 59 |
| 4.6.3 <u>Clientes potenciais no Paraguai</u> | 61 |
| 4.7 Proposta para o negócio de exportação do SSG Premium | 62 |
| 4.7.1 <u>Lucratividade para a Ionics com a comercialização do SSG Premium</u> | 62 |
| 4.7.2 <u>Custos com incidência tarifária e logística</u> | 63 |
| 4.7.3 <u>Definição de preço do SSG Premium no Paraguai</u> | 64 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 66 |
| REFERÊNCIAS | 69 |
| APÊNDICE A – Questionário para entrevista estruturada | 72 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Incidências tarifárias para desembaraço aduaneiro no Paraguai | 43 |
| Quadro 2 – Custos para divulgação e treinamento de representantes no Paraguai | 47 |
| Quadro 3 – Oportunidades e ameaças do empreendimento | 60 |
| Quadro 4 – Pontos fortes e pontos fracos do SSG Premium..... | 60 |
| Quadro 5 – Total dos investimentos para a adaptação e venda do SSG Premium..... | 62 |
| Quadro 6 – Preços dos produtos Ionics para o SSG Premium | 63 |
| Quadro 7 – Custos com incidências tarifárias e frete | 64 |

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico e o advento da era da informação, as empresas se vêem obrigadas a adotar sistemas de gestão que possam fornecer informações precisas e rápidas, para poderem tomar decisões baseadas em dados condizentes com a realidade de seus negócios.

A automação comercial fornece inúmeras vantagens para todo tipo de comércio, seja no setor operacional, ajuda à gestão ou no sistema fiscal do país em que está situado. O planejamento e o controle de todas as operações em empresas comerciais tornam-se mais viáveis e realistas, através da automação.

Em empresas comerciais no ramo de postos de combustíveis, torna-se indispensável a adoção de um sistema confiável, preciso e atual, para o gerenciamento de todas as necessidades que este tipo de negócio apresenta. Aspectos logísticos, como controle de estoque, negociação com distintos fornecedores, prazos de entrega, classificação de produtos, etc. não seriam executáveis sem uma ferramenta adequada, como é um sistema de automação.

No que se refere à gestão financeira de um posto de combustíveis, torna-se essencial a implementação de um sistema que facilite o acesso à informação, forneça uma base de dados segura e sirva de apoio para o total controle das operações, assim como a administração de créditos, descontos, cheques, pagamento de impostos e planejamento financeiro.

O Sistema Super Gerente Premium, produzido pela empresa Ionics, oferece um conjunto de vantagens para a administração de postos de combustível; especialmente desenvolvido para aprimorar todas as funções operacionais e gerenciais para venda de combustíveis e negócios relacionados, como lojas de conveniência.

O SSG Premium oferece diversas funcionalidades de vendas, financeiras, de estoque e fiscais, além da opção de integração de redes de postos, emissão de relatórios gerenciais e outros. Tudo para garantir o total controle e alavancagem dos negócios com informações rápidas, seguras e precisas, associando o sistema à automação de bombas Ionics e a periféricos de automação comercial.

A empresa Ionics aprimorou-se em seus 20 anos de existência, desenvolvendo soluções de automação comercial, utilizando tecnologia de ponta como líder no mercado brasileiro, atuando em todo o território nacional.

Buscando sempre a expansão de seus negócios, a empresa considera interessante a conquista de novos mercados, através do comércio exterior. O Paraguai representa um mercado de fácil acesso, por ocupar posição geográfica próxima, não apresentar concorrência nacional direta e pouca presença de outras empresas estrangeiras do ramo; além disso, a conquista do mercado paraguaio pode representar o começo de uma nova visão estratégica para a Ionics.

O contexto apresentado leva ao seguinte problema de pesquisa: A exportação do Sistema Super Gerente Premium, para o Paraguai, representa uma oportunidade de negócio, para a empresa Ionics?

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é de avaliar a idéia de exportação do sistema Super Gerente, para o Paraguai, como oportunidade de negócio para a empresa Ionics.

Para que o objetivo geral seja atingido foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as exigências legais para exportação do Brasil para o Paraguai, e os custos do processo;
- b) Avaliar possíveis meios de logística para a exportação do produto Ionics;
- c) Verificar a necessidade de adaptações e homologações do software do SSG, como tradução para o espanhol e para o sistema fiscal do Paraguai, e os custos decorrentes;
- d) Avaliar a necessidade de treinamento para a utilização do SSG, em empresas do Paraguai, assim como a forma de atuação dos representantes no mercado;
- e) Analisar os principais sistemas de automação de postos de serviços, oferecidos no Paraguai, e seus respectivos preços, para fazer uma comparação com o SSG Premium;

- f) Identificar os pontos fortes e os pontos fracos do SSG Premium, no mercado paraguaio, assim como as oportunidades e as ameaças;

1.2 Justificativas

O comércio internacional representa uma parcela expressiva do crescimento de um país. Para a empresa que exporta seus produtos, é um processo de adaptação e mudanças significativas, que envolve todo o processo produtivo e todos os níveis da organização, e que pode atingir metas e objetivos antes nunca pensados.

A empresa Ionics vem considerando a possibilidade de expansão de seu mercado ao longo dos anos, sempre com muita cautela, preservando a imagem da empresa. Esta pesquisa é de importância para o processo dessa conquista, ainda não alcançada pela empresa, constituída pelo mercado exterior, pois fornece informações sobre a região que se quer atingir e pode servir de guia para a elaboração de uma estratégia alinhada com os objetivos da empresa.

Da mesma forma que o presente trabalho pode ser interessante para os negócios da empresa exportadora, pode fornecer informações para empresas no ramo de comércio de combustíveis dentro do mercado paraguaio, que sintam necessidade de aprimorar suas práticas administrativas, e não possuam um sistema adequado aos seus empreendimentos.

A viabilidade da pesquisa foi possível mediante o fornecimento de todas as informações necessárias por parte da empresa Ionics, sobre seus produtos, metas, objetivos, preocupações, etc., relacionados à expansão de seus negócios para o mercado exterior, assim como pela obtenção de informações referentes ao tema pesquisado e opiniões de associações e empresas paraguaias, relacionadas ao campo de atuação em questão e formadores de opinião.

As informações e considerações aqui contidas podem apresentar um norteamento sobre os procedimentos que a empresa Ionics precisa levar em conta ao considerar o mercado internacional, sejam fatores limitantes, mudanças na estrutura, etc., e espera-se que possam encorajar o crescimento da empresa e considerar uma possível alavancagem de seus negócios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista os objetivos geral e específicos deste trabalho, apresentada-se uma base teórica, com o intuito de fornecer uma base conceitual sobre os temas aqui apresentados.

2.1 Exportação

Os países já não podem viver isoladamente, desde as civilizações primitivas, notava-se, mesmo que de forma rudimentar, a existência de algum tipo de especialização, com a conseqüente troca de bens e serviços entre seus membros. Quando o que se produz não é utilizado, ocorre a troca por outros produtos, o que gera o comércio sem o qual a vida da comunidade seria muito complicada (GUIDOLIN, 1991).

Ratti (1997), afirma que o principal motivo que conduz uma região ou país ao comércio internacional é a impossibilidade da mesma de produzir vantajosamente todos os bens e serviços dos quais seus habitantes necessitam. É possível que este fato seja em decorrência, principalmente, da desigualdade na distribuição geográfica dos recursos naturais, diferenças de clima e de solo e as diferenças de técnicas de produção.

Segundo Resende (1983), a empresa, assim como todo indivíduo, deve ter um objetivo que constitua o alvo de suas lutas, principalmente aquelas que pretendem exportar, em função de uma nova atividade comercial.

Resende (1983) destaca alguns motivos que levam as empresas a adotarem estratégias voltadas ao mercado internacional:

- a) aproveitamento da capacidade ociosa;
- b) ampliação das instalações;
- c) compensação de tributos internos;
- d) diversificação de mercados;
- e) formação de nome internacional;
- f) responsabilidade perante a comunidade;
- g) substituição de mercados; e
- h) custos administrativos.

Não é suficiente alinhar todos esses motivos para se dar uma idéia mais ampla do que se pretende com os diversos itens, mas cada empresa precisa desenvolver uma argumentação pessoal ao redor de cada ponto que levou a pretender o comércio de exportação.

A importância do comércio exterior para os países tem sua base no bem estar e no crescimento na nação, projetando um equilíbrio entre as exportações e as importações, para dar sustento ao crescimento gerado pela produção de bens próprios e sua comercialização no mercado internacional, assim como satisfazer as necessidades de consumo internas. Para tais atividades existem órgãos reguladores e exigências legais distintas para cada país.

2.1.1 Termos internacionais de comércio

A câmara internacional de comércio, CIC, é um órgão com sede em Paris, França, que administra os conflitos de interpretação de contratos internacionais firmados entre exportadores e importadores. Para tal efeito a CIC criou, pela primeira vez em 1936 um conjunto de regras, os INCOTERMS (Termos Internacionais de Comércio) que desde 1990 foram unificados em treze termos (EMIT BRASIL, 2007).

Os treze termos instituídos pela CIC, são designados por siglas, descritas a seguir (BANCO DO BRASIL, 2007),

- a) *EXW - Ex Works* - a mercadoria é entregue no estabelecimento do vendedor, em local designado. O comprador recebe a mercadoria no local de produção (fábrica, plantação, mina, armazém), na data combinada; todas as despesas e riscos cabem ao comprador, desde a retirada no local designado até o destino final; são mínimas as obrigações e responsabilidade do vendedor.
- b) *FCA - Free Carrier - Franco Transportador ou Livre Transportador*. A obrigação do vendedor termina ao entregar a mercadoria, desembaraçada para a exportação, à custódia do transportador nomeado pelo comprador, no local designado; o desembaraço aduaneiro é encargo do vendedor.
- c) *FAS - Free Alongside Ship - Livre no Costado do Navio*. A obrigação do vendedor é colocar a mercadoria ao lado do costado do navio no cais do porto

de embarque designado ou em embarcações de transbordo. Com o advento do Incoterms 2000 o desembaraço da mercadoria passa a ser de responsabilidade do vendedor, ao contrário da versão anterior quando era de responsabilidade do comprador.

- d) *FOB - Free on Board - Livre a Bordo do Navio*. O vendedor, sob sua conta e risco, deve colocar a mercadoria a bordo do navio indicado pelo comprador, no porto de embarque designado. Compete ao vendedor atender as formalidades de exportação; esta fórmula é a mais usada nas exportações brasileiras por via marítima ou aquaviário doméstico. A utilização da cláusula FCA será empregada, no caso de utilizar o transporte rodoviário, ferroviário ou aéreo.
- e) *CFR - Cost and Freight - Custo e Frete*. As despesas decorrentes da colocação da mercadoria a bordo do navio, o frete até o porto de destino designado e as formalidades de exportação correm por conta do vendedor; os riscos e danos da mercadoria, a partir do momento em que é colocada a bordo do navio, no porto de embarque, são de responsabilidade do comprador, que deverá contratar e pagar o seguro e os gastos com o desembarque. Este termo pode ser utilizado somente para transporte marítimo ou transporte fluvial doméstico. Será utilizado o termo CPT quando o meio de transporte for rodoviário, ferroviário ou aéreo.
- f) *CIF - Cost, Insurance and Freight - Custo, Seguro e Frete*. Cláusula universalmente utilizada em que todas despesas, inclusive seguro marítimo e frete, até a chegada da mercadoria no porto de destino designado correm por conta do vendedor; todos os riscos, desde o momento que transpõe a amurada do navio, no porto de embarque, são de responsabilidade do comprador; o comprador recebe a mercadoria no porto de destino e arca com todas despesas, tais como, desembarque, impostos, taxas e direitos aduaneiros. Esta modalidade somente pode ser utilizada para transporte marítimo; deverá ser utilizado o termo CIP para os casos de transporte rodoviário, ferroviário ou aéreo.
- g) *CPT - Carriage Paid To - Transporte Pago Até*. O vendedor paga o frete até o local do destino indicado; o comprador assume o ônus dos riscos por perdas e danos, a partir do momento em que a transportadora assume a custódia das

mercadorias. Este termo pode ser utilizado independentemente da forma de transporte, inclusive multimodal.

- h) *CIP - Carriage and Insurance Paid to - Transporte e Seguro Pagos até*. O frete é pago pelo vendedor até o destino convencionado; as responsabilidades são as mesmas indicadas na CPT, acrescidas do pagamento de seguro até o destino; os riscos e danos passam para a responsabilidade do comprador no momento em que o transportador assume a custódia das mercadorias. Este termo pode ser utilizado independentemente da forma de transporte, inclusive multimodal.
- i) *DAF - Delivered At Frontier - Entregue na Fronteira*. A entrega da mercadoria é feita antes da fronteira alfandegária, desembarçada para exportação, porém não desembarçada para importação; a partir desse ponto a responsabilidade por despesas, perdas e danos é do comprador.
- j) *DES - Delivered Ex-Ship - Entregue no Navio*. O vendedor coloca a mercadoria, não desembarçada, a bordo do navio, no porto de destino designado, à disposição do comprador; até chegar ao destino, a responsabilidade por perdas e danos é do vendedor. Este termo somente pode ser utilizado quando se tratar de transporte marítimo.
- k) *DEQ - Delivered Ex-Quay - Entregue no Cais*. O vendedor entrega a mercadoria não desembarçada ao comprador, no porto de destino designado; a responsabilidade pelas despesas de entrega das mercadorias ao porto de destino e desembarque no cais é do vendedor. Este Incoterm prevê que é de responsabilidade do comprador o desembarço das mercadorias para importação e o pagamento de todas as formalidades, impostos, taxas e outras despesas relativas à importação, ao contrário dos Incoterms 1990.
- l) *DDU - Delivered Duty Unpaid - Entregues Direitos Não-pagos*. Consiste na entrega de mercadorias dentro do país do comprador, descarregadas; os riscos e despesas até a entrega da mercadoria correm por conta do vendedor exceto as decorrentes do pagamento de direitos, impostos e outros encargos decorrentes da importação.
- m) *DDP - Delivered Duty Paid - Entregue Direitos Pagos*. O vendedor cumpre os termos de negociação ao tomar a mercadoria disponível no país do importador

no local combinado desembarçada para importação, porém sem o compromisso de efetuar desembarque; o vendedor assume os riscos e custos referentes a impostos e outros encargos até a entrega da mercadoria; este termo representa o máximo de obrigação do vendedor em contraposição ao EXW.

A definição das modalidades das INCOTERMS regem e descrevem como são feitas as negociações entre o exportador e o importador, porém, cada país possui legislação específica em relação ao comércio exterior.

2.1.2 Exigências legais para exportação

A seguir serão apresentadas as documentações necessárias para o procedimento de exportação, segundo o site do governo www.aprendendoaexportar.gov.br.

- a) Documentação para a negociação com o importador:
 - Fatura pró-forma ou Pró-forma *invoice*, documento que dá início ao negócio, equivalente à fatura normal mas com formato de orçamento, não gera obrigação de pagamento e possibilita que o importador providencie a Licença de exportação, e outros documentos. É devolvida ao exportador com o respectivo aceite de contrato. Deve estar redigida no idioma do país de destino ou em inglês.
- b) Documentação de controle governamental:
 - Registro de exportação RE, é um documento eletrônico emitido pelo SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior), diretamente pelo exportador ou seu representante legal. Visa o registro das operações para fins de controle governamental nas áreas de comércio, cambial, fiscal e aduaneira.
- c) Documentação para transporte interno da mercadoria:
 - Nota fiscal, emitida após a aprovação do registro de exportação RE, acompanha a mercadoria somente no trânsito interno.
- d) Documentação para embarque no exterior:
 - Nota fiscal;
 - Registro de exportação, RE;

- Romaneio de embarque (*packing list*), lista detalhada dos produtos a serem embarcados (volumes e conteúdos);
 - Conhecimento de Embarque (*bill of lading*), é um documento legal que atesta o recebimento da mercadoria por parte da firma transportadora, assim como as condições de transporte e a obrigação de chegada ao destino pré-estabelecido.
- e) Documentação necessária para negociação com bancos:
- Fatura pró-forma ou Pró-forma *invoice*;
 - Conhecimento de embarque (*bill of lading*);
 - Carta de crédito, é um documento emitido pelo banco da escolha do importador, o original deste é imprescindível para a conclusão do negócio, para fins de garantia o exportador deve solicitar ao banco de escolha do parceiro comercial um borderô ou apólice de seguro, que garanta o recebimento pela transação;
 - Romaneio de embarque (*packing list*);
 - Contrato de câmbio, documento que possibilita a retirada do produto por parte do importador, é emitido pelo banco negociador do câmbio, formaliza a troca de divisa por moeda nacional, no exterior equivale à nota fiscal;
 - Certificado de Origem, documento emitido pelas federações nacionais de indústria e de comércio, é providenciado pelo exportador e de utilidade para o importador no que tange à comprovação de origem, redução de impostos e outras exigências.
- f) Documentos para fins fiscais e contábeis:
- Contrato de câmbio;
 - Comprovante de exportação, é um documento oficial emitido pela Secretaria Regional da Fazenda, e comprova o efetivo embarque da mercadoria, tem finalidades de ordem administrativa, cambial e fiscal;
 - Nota fiscal;
 - Certificado de Apólice de Seguro;
 - Conhecimento de embarque (*bill of lading*);
 - Fatura pró-forma ou Pró-forma *invoice*

Segundo a sistemática brasileira de comércio exterior, uma exportação é concluída quando a mercadoria é entregue ao veículo ou embarcação que irá realizar o transporte do bem para o exterior, a data de reconhecimento da exportação é dada pela data que consta no Conhecimento de Embarque (*Bill of Lading*, ou equivalente) (ASHIKAGA, 2004).

Para realizar atividades no mercado internacional, existem, além de exigências legais específicas, determinados tipos de custos, alguns estimáveis e alguns imprevistos, todos devem ser considerados nessa atividade.

2.2 Custos

Os custos são os gastos inerentes à atividade de produzir, armazenar e distribuir bens ou serviços; segundo Slack et al (2002) as empresas que concorrem diretamente em preço o custo é o objetivo principal em sua produção, já as outras empresas que concorrem não apenas em custo também se interessam pela redução de custo, já que o que for reduzido dos custos pode ser acrescido aos lucros.

Na atividade de exportação, outros tipos de custos podem incorrer no processo, incluindo distribuição, pagamento de taxas e impostos, despesas não programadas, etc.

Segundo a Associação Americana de Contabilidade (apud Guidolin, 1991), os custos que podem incorrer no processo de exportação são classificados da seguinte forma:

- a) custo real ou histórico: é o custo medido pela atuação passada, ou seja, acumulado em dados já contabilizados;
- b) custos futuros: são os custos em que se esperam incorram em uma data futura;
- c) custos de reposição: são os custos decorrentes de mercado;
- d) custos *standard*: custos predeterminados através de técnica rigorosa e de forma científica.
- e) custos estimados: custos predeterminados de forma não científica;
- f) custo do produto: são os custos totais associados às unidades fabricadas;
- g) custo do período: custos associados a unidades de tempo, geralmente o mês, são normalmente fixos ou programados, influenciam diretamente o resultado contábil do período (lucro ou prejuízo);

- h) custos diretos: são os custos claramente identificáveis por unidade produzida, podendo ser fisicamente (materiais) ou através de classificação contábil (mão de obra, despesas de fabricação, etc.);
- i) custos primários: são os custos de materiais e mão de obra claramente associáveis a uma unidade do produto;
- j) custos indiretos: custos não associáveis ou identificáveis por unidade de produto (certas despesas de fabricação, comercialização direta e distribuição);
- k) custos fixos: são os custos que se mantêm inalterados em relação à variação de unidades produzidas;
- l) custos variáveis: custos que sofrem alterações proporcionais ao volume de unidades produzidas;
- m) custos de oportunidade: é a avaliação da medida, em termos de custo, da vantagem ou desvantagem do uso de alternativas para a utilização de recursos;
- n) custos controláveis: custos submetidos a um controle direto em certo nível da organização;
- o) custos não controláveis: custos que estão fora do alcance de controle em determinado nível da organização;
- p) custos correlatos: existem quando de uma única fonte, material ou centro de custo, são produzidos bens ou recursos de diferentes valores unitários.

Através de uma correta definição dos custos, os mesmos podem ser estimados de forma acurada, para que a alocação dos mesmos seja bem controlada pela empresa. Um dos principais custos da atividade de exportação diz respeito à distribuição dos produtos, o que depende dos canais de distribuição disponíveis e escolhidos pela empresa exportadora.

2.3 Canais de distribuição

O canal de distribuição pode ser definido, do ponto de vista gerencial, como “a organização externa negocial, gerenciada pela empresa, para atingir seus objetivos de distribuição” (ROCHA, 1999, p.129).

O canal de distribuição é o meio pelo qual a empresa escoar a sua produção, seja para o mercado interno ou externo, havendo para ambos os casos duas formas básicas de

distribuição, a direta e a indireta. Quando a empresa exportadora usa o primeiro recurso, o faturamento é feito diretamente com um comprador no exterior; o fato de existir um agente comprador, que apenas organiza o negócio, geralmente remunerado por comissão, não descaracteriza essa mesma forma (RESENDE, 1983).

Neste caso, caracterizado como exportação direta, o fabricante, produtor ou revendedor remete a mercadoria para seu destinatário, ou importador, no exterior, sem a utilização de intermediários (ASHIKAGA, 2004). Este meio pode apresentar dificuldades para as empresas sem experiência nesse tipo de atividade, tornando o canal indireto mais conveniente.

No que tange à exportação indireta, existem dois meios para sua operacionalização, que são através de intervenientes e através de *trading companies*. Em comercialização com intervenientes, a empresa exportadora precisa levar em consideração alguns cuidados de ordem fiscal, e em negócios para exportação através de uma *trading company*, a empresa fica isenta de qualquer rotina típica de exportação, lançando apenas nota fiscal para a *trading* e passando toda a responsabilidade fiscal à mesma (RESENDE, 1983).

A exportação indireta é caracterizada como uma remessa para fins específicos de exportação; o fabricante, produtor ou revendedor do bem o remete a uma empresa comercial exportadora, esta, por sua vez, exporta o bem para o destinatário situado no exterior, sem promover nenhuma modificação ou industrialização do produto (ASHIKAGA, 2004).

Dentre os fatores de escolha para o meio de exportação, seja direta ou indireta, uma consideração importante deve ser em relação ao próprio produto e suas características; no caso deste estudo, os produtos em foco são equipamentos de tecnologia da informação.

2.4 Tecnologia da Informação

A tecnologia da informação está inserida em todos os processos da empresa atual e está intimamente ligada às diversas transformações ocorridas na mesma, promovendo a melhoria na qualidade dos seus produtos e serviços (FERREIRA, RAMOS, 2005)

De acordo com Rezende (2000), a tecnologia da informação envolve os recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação.

Outra conceituação descreve a TI como “... todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica ou esporádica, que esteja aplicada no produto, quer esteja aplicada no processo” (CRUZ apud REZENDE, 2000, p.76).

Albertin (2002) destaca a Tecnologia da informação como tudo o que pode obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação.

A TI envolve todo o uso da informação, e utiliza meios de hardware e software para cumprir com seus objetivos. Segundo Ferreira e Ramos (2005),

o conceito da TI engloba hardware, software, telecomunicações, automação, recursos multimídia, recursos de organização de dados, sistemas de informação, serviços, negócios, usuários e as relações complexas envolvidas na coleta, uso, análise e utilização da informação.

2.4.1 Software e hardware

Segundo Meirelles apud Albertin (2002), *hardware* é a parte material, os componentes físicos, o computador, propriamente dito. Os equipamentos utilizados no tratamento e na comunicação da informação podem ser considerados como parte do hardware. Esses equipamentos são os computadores, periféricos de comunicação, equipamentos de comunicação, etc.

De acordo com o mesmo autor, *software* é o conjunto de instruções para o *hardware*, e torna-se necessário para usufruir toda a capacidade que o mesmo proporciona. O software pode ser subdividido em básico e aplicativo, onde o primeiro é composto por sistemas operacionais, tradutores, linguagens de máquina, utilitários e outros; já o aplicativo inclui os programas escritos, ou o conjunto destes, onde os *software* básicos são usados para resolver determinada aplicação.

Para Santos (1998), *hardware* é um subsistema físico, ou seja, os objetos reais tangíveis, que podem ser medidos quantitativamente, é a parte física da máquina, o conjunto de circuitos eletrônicos, chips, placas e demais componentes do computador; por outro lado, o *software* é um sistema abstrato, programas de computação, em forma de conceitos, idéias, planos, modelos, etc. Tem como lógica o processamento na forma de conjuntos de instruções organizadas, reconhecidas e executadas pelo computador, com o objetivo de realizar metas ao usuário.

Na mesma linha de raciocínio, Santos (1998) descreve os dois tipos de *software* básico e aplicativo, sendo o básico responsável de assegurar o funcionamento da máquina, por meio da execução de funções e comandos aceitos pelo computador, as principais funções desse tipo de *software* são de administrar os recursos do computador, como discos, fitas, impressoras e demais periféricos. São exemplos de *software* básico, ou sistemas operacionais: DOS, UNIX, VM e Windows.

Por outro lado, o *software* aplicativo é aquele que é desenvolvido pelo usuário, técnicos de informática, ou adquiridos em empresas especializadas, com a finalidade de resolver problemas específicos de usuários ou empresas (SANTOS, 1998).

Nos últimos 20 anos, o *hardware* teve seu custo/preço consideravelmente diminuído e ganhou muita diversidade, o que requer das empresas a consideração sobre a sua compatibilidade; já o custo do *software* aumentou significativamente, que por sua vez deve ser considerado, levando em conta o alto investimento e a vantagem competitiva que pode trazer. (ALBERTIN, 2002)

É importante ressaltar que o *software* e o *hardware* necessitam de um componente essencial: o recurso humano, *peopleware* ou *humanware*; mesmo que não faça parte do conceito de TI, sem a interação do social esta técnica não teria funcionalidade nem utilidade (REZENDE, 2000).

Em tecnologia da informação na área empresarial existe a necessidade de adaptação dos sistemas à realidade da empresa, assim como sua evolução ao longo do tempo para garantir a adaptabilidade desse tipo de ferramentas.

2.4.2 Adaptação de *software*

A adaptação de *software* refere-se à atualização do mesmo em relação às necessidades específicas dos clientes, assim como sua evolução através do tempo, visando a satisfação do cliente e a melhoria contínua dos procedimentos, evitando a obsolescência.

As atualizações do *software* permitem responder de forma cada vez mais eficaz e exigente às necessidades identificadas no mercado, garantindo a atualização de aspectos de caráter legal e o seu crescimento através de novos módulos e funcionalidades.

Lehman (1996), propõe oito leis que caracterizam a evolução do software, refletindo os comportamentos característicos destes; são escritas a seguir.

- a) Mudança contínua: um *software* deve ser constantemente adaptado às situações específicas, caso contrário torna-se progressivamente menos satisfatório.
- b) Complexidade crescente: à medida que um *software* evolui, ele se torna necessariamente mais complexo, a não ser que existam esforços em manter ou reduzi-la.
- c) Auto regulação: o processo de evolução do software é auto-regulado através da distribuição próxima à normal dos atributos do produto e do processo.
- d) Conservação da estabilidade organizacional: a taxa de trabalho despendida em um sistema em constante evolução é invariável durante o ciclo de vida do software.
- e) Conservação da familiaridade: de maneira geral, a taxa de crescimento incremental e taxa crescimento a longo prazo tendem a declinar.
- f) Crescimento contínuo: o conteúdo do *software* deve ser continuamente incrementado, no decorrer de seu tempo de vida, para satisfazer as necessidades do cliente.
- g) Qualidade decrescente: os software estão sujeitos à diminuição progressiva da qualidade, o que exige atualização e mudanças contínuas do seu ambiente operacional.
- h) Sistema de *feedback*: os *software* empresariais necessitam de um processo de feedback contínuo, já que atuam diretamente sobre seu ambiente operacional; as empresas mudam, os sistemas também precisam evoluir.

Além do processo de adaptação às necessidades específicas de cada organização, e sua evolução ao longo do tempo, os sistemas precisam ser verificados e validados pelos mesmos clientes e, as vezes, órgãos fiscalizadores do governo.

2.4.3 Homologação de software

O processo de homologação consiste na verificação do software para fins funcionais e fiscais por parte do cliente ou de entidades do governo onde a empresa está situada.

Segundo Teixeira (2007), As atividades relacionadas à homologação de software, validação de sistemas e aceitação pelo cliente de produtos são essenciais para a garantia da qualidade em Tecnologia da Informação.

Nos dias de hoje, os prazos para desenvolvimento de sistemas tendem a ser mais curtos, e existe uma pressão por redução de custos e muitos componentes e, conseqüentemente, fornecedores, convivem na mesma instalação, o que torna essencial o controle do processo para a garantia da qualidade. É preciso satisfazer as necessidades do cliente, entregue a tempo e ajustado ao orçamento (TEIXEIRA, 2007).

Quando os sistemas utilizados requerem fiscalização de órgãos públicos, a homologação deve ser aprovada por cada entidade competente dentro da região em que a empresa atua, de acordo com suas leis e imposições.

O processo de homologação, assim como o de adaptações e mudanças no software, redundam em custos específicos e investimentos para as empresas que comercializam sistemas e as empresas que os utilizam.

Quando é utilizada uma solução de tecnologia da informação em qualquer empresa, desde a instalação até o decorrer de sua evolução, são necessários treinamentos para familiarizar os usuários e para que a ferramenta possa ser utilizada de forma funcional e proporcione facilidades nas operações da organização.

2.5 Treinamento

O treinamento nas empresas de antigamente visava somente o objetivo de atingir o nível máximo de produção, assumindo a forma de adestramento de recursos humanos, considerando que o individuo trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, sendo esta sua única motivação. Atualmente o treinamento é visto como meio de suprir as carências dos individuos em termos de conhecimentos habilidades e atitudes, para que estes desempenhem suas atividades da melhor forma para atingir os objetivos da organização. (GIL, 1994)

Segundo Chiavenato (1981, p 158), “Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. O que se espera

do funcionário de uma organização é que realize suas funções da melhor forma para atingir os objetivos propostos, da empresa e do próprio indivíduo.

Porém, o processo de aprendizado deve ser contínuo. Segundo Berry (1996), um dos erros mais comuns dos executivos é o fato de acreditarem que seus funcionários já estarão perfeitamente treinados após um programa de treinamento; o mesmo deve ser um processo, e não um evento, a aprendizagem esporádica promove benefícios esporádicos.

Os propósitos do treinamento, em quanto a mudanças de comportamento, de acordo com Chiavenato (1981) são:

- a) transmissão de informações: os treinandos são providos de informações sobre o trabalho, a empresa, os produtos e serviços que ela oferece, a estrutura organizacional, suas políticas, etc.;
- b) desenvolvimento de habilidades: etapa focalizada no trabalho, e suas atribuições atuais ou futuras, assim como as habilidades referentes ao cargo;
- c) desenvolvimento ou modificação de atitudes: visando o fator motivacional, esta etapa busca modificar as atitudes negativas do indivíduo em atitudes favoráveis;
- d) desenvolvimento do nível conceitual: o treinamento pode ter um enfoque mais abstrato, visando a aplicação de conceitos na prática, e facilitando a capacidade de discernimento do funcionário.

Os objetivos do treinamento devem estar intimamente ligados às necessidades da organização, uma vez que estas sofrem constante mutação, as necessidades de treinamento devem ser periodicamente analisadas para poder satisfazer os objetivos da organização. (CHIAVENATO, 1985)

Gil (1994), descreve alguns indicadores de necessidades de treinamento, que são identificados após a análise organizacional: planos de expansão da empresa ou de seus serviços; mudança de tecnologia e processos de trabalho; baixa produtividade; qualidade inadequada da produção; avarias freqüentes em equipamentos e instalações; excesso de erros e desperdícios; elevado número de acidentes; relações humanas deficientes; excesso de queixas; baixo nível de cooperação e absentéismo.

Após estimar todos os custos e necessidades do processo para exportação, é preciso definir uma estratégia de formação de preço, para atingir um setor ou mercado desejado, o que depende da estratégia de penetração de mercado que a empresa considera adequado.

2.6 Fixação de preço

A formação de preço depende de uma serie de fatores ligados não somente à produção e distribuição dos produtos, mas a variação de custos diretos e indiretos, variação cambial, no caso da exportação, inflação, etc.

A seguir serão apresentados alguns métodos de formação de preços.

2.6.1 Método baseado no custo da mercadoria

Consiste em atribuir uma margem fixa a um produto, com base em um custo base, método muito usado no comercio varejista e atacadista, geralmente conhecido pela expressão *mark up*. Esta margem deve cobrir todos os custos fixos e variáveis, além da pretensão de lucro da empresa, a adoção desse método e bastante comum, mas pode ir em contra da realidade da empresa (SANTOS, 1995).

Segundo Rocha (1999), a fixação de preço utilizando unicamente o custo total como referencia pode levar a empresa a sérias distorções, considerando o preço de mercado. O *mark-up* pode ser determinado a partir da combinação de vários fatores, que incluem a margem tradicional do produto ou o preço tabelado determinado pelo fabricante.

2.6.2 Método baseado nas decisões das empresas concorrentes

É o método que compara os preços dos concorrentes existentes no mercado para determinação do preço final do produto, pode ser subdividido em quatro formas (SANTOS,1995):

- a) método do preço concorrente: todos os concorrentes adotam o mesmo preço, devido a costume ou características econômicas do ramo;

- b) método da imitação de preços: decorre da falta de informação para a determinação do preço, que é formado de acordo com o preço concorrente;
- c) método de preços agressivos: consiste na redução drástica de preços com o objetivo de atingir seus concorrentes, a redução abusiva de preço, em relação aos concorrentes, é conhecida pela expressão *dumping*;
- d) método de preços promocionais: visa a redução de alguns preços em virtude de atrair o consumidor ao ponto de venda, caso típico de supermercados.

Considerando apenas a média do preço de mercado ou tomando como base o preço do concorrente a empresa se torna vulnerável e não permite que o consumidor diferencie um produto do outro em quanto ao valor que este proporciona, para produtos não padronizados este tipo de método torna-se inviável.

2.6.3 Método baseado nas características do mercado

Este método exige um conhecimento amplo do mercado em que a empresa atua, consiste na definição do preço de acordo com o público alvo que se deseja atingir, fixando preços altos para a classe alta ou preços reduzidos para classes mais baixas (SANTOS, 1995).

2.6.4 Método misto

Consiste na formação do preço levando em consideração os custos envolvidos, as decisões da concorrência e as características do mercado; fatores estes que não podem ser deixar de ser considerados para evitar problemas futuros e garantir a competitividade da empresa. (SANTOS, 1995)

A prática mais saudável, quando se trata de apuração, é a combinação de vários métodos e a consideração de vários fatores (ROCHA, 1999).

2.6.5 Incentivos fiscais

Com o objetivo de proporcionar maior competitividade às empresa do país, o governo brasileiro adota, no âmbito tributário, o princípio da tributação no país de destino, ou seja, as exportações de produtos não sofrem a incidência de impostos, respeitando-se os princípios e as regras internacionais (APRENDENDO A EXPORTAR, 2007).

Os incentivos fiscais para as empresas exportadoras incluem a isenção dos seguintes impostos:

- a) IPI, não incidência de Imposto sobre Produtos industrializados;
- b) ICMS, não incidência de Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços;
- c) PIS-PASEP, inclui a não incidência de imposto de Programa de Integração Social e Formação do Patrimônio do Servidor Público;
- d) COFINS, isenção da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social;
- e) IOF – alíquota de 0% do Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, e sobre Operações relativas a Títulos e Valores Mobiliários.

Cabe ressaltar que o Imposto de Renda sobre o lucro da exportação recebe tributação normal. Além disso, as empresas enquadradas como SIMPLES, Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, considerando o sistema de integração de impostos, tem incidência normal do PIS, da COFINS, do IPI e do ICMS (APRENDENDO A EXPORTAR, 2007).

A estratégia de definição de preço deve estar de acordo com os objetivos da empresa e as necessidades e exigências do mercado, para isto existem benefícios que precisam estar ligados ao produto e estes, por sua vez, devem ser percebidos pelo cliente ou cliente potencial.

2.7 Custo – Benefício da Tecnologia da Informação

A relação custo - benefício visa analisar a viabilidade e o retorno do capital investido para um determinado projeto, quando relacionado à Tecnologia da Informação, as empresa devem levar em conta vários aspectos, e investir de acordo com a realidade de sua empresa, para que o investimento possa de fato redundar em resultados positivos.

Segundo Ferreira e Ramos (2005), a implantação de TI sempre foi objeto de estudo no meio acadêmico e empresarial, e nem sempre houve consenso quanto a sua relação entre custo e benefício. Alguns consideram a TI como uma ferramenta estratégica e outros apenas como uma ferramenta operacional.

Antigamente as empresas costumavam realizar investimentos seguindo os passos da concorrência e visando atingir possíveis vantagens alcançadas por outros; hoje as empresas necessitam investir de forma seletiva e consistente, para alcançar vantagens competitivas tanto em aspectos quantitativos como qualitativos (FERREIRA, RAMOS, 2005).

Segundo Valle (1996), constituem oportunidades a serem a partir da adoção de um sistema de TI na empresa:

- a) redução de níveis hierárquicos, considerando que maior qualidade de informação pode integrar áreas que antes trabalhavam de forma individual;
- b) crescente delegação de oportunidades, em virtude de colaboradores mais qualificados e comprometidos com a obtenção de ganhos e produtividade, e a necessidade de atender a demanda de forma mais eficiente e rápida;
- c) descentralização dos processos decisórios e de controle, à medida que os colaboradores têm acesso crescente a dados e informações;
- d) valorização de equipes de trabalho;
- e) formação de trabalhadores que pensam e não apenas executam.

A maior disponibilidade e maior qualidade da informação geram recursos para a tomada de decisão e a criação de vantagens competitivas para as empresas, porém cabe a análise do investimento de forma cuidadosa e evolutiva; investimentos em bons sistemas TI geralmente são bastante expressivos e requerem tempo.

Após a identificação dos benefícios percebidos pelos clientes sobre os produtos que a empresa comercializa, é necessário que a mesma identifique as suas forças e limitações para o atendimento desses clientes, assim como as possíveis oportunidades e ameaças do mercado, isso é possível através da análise ambiental.

2.8 Análise do ambiente

A empresa precisa estudar a fundo o ambiente no qual atua, ou no qual deseja atuar, conhecendo todas as suas vantagens competitivas e suas limitações, para poder definir estratégias concretas, dentro de sua realidade.

Conforme Lucas et al. (2000) uma análise ambiental tem como base um resumo de todas as informações pertinentes obtidas sobre três condições da empresa: o ambiente externo; o ambiente do consumidor (mercado-alvo); e o ambiente do interno.

Segundo Dias (2004), é necessário que a empresa defina o negócio em que está atuando ou que deseja atuar, para logo definir quais são os fatores críticos de sucesso. A análise do ambiente é dividida em dois enfoques, o ambiente externo e o ambiente interno. No que se refere ao ambiente externo, devem ser monitorados aspectos culturais, tecnológicos, demográficos, aspectos sociais, política e economia; já no ambiente interno é necessário levar em consideração fatores internos da empresa que possa vir a trazer vantagem competitiva para a empresa. Essa análise pode ser identificada através de uma análise SWOT.

Segundo Dias (2004), a análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é um método de análise de mercado que identifica realidade da empresa, em relação ao mercado e seus processos internos.

A análise SWOT identifica quais são as vantagens da empresa perante a concorrência e quais são os fatores que precisa concentrar seus esforços para melhora-los, as oportunidades que deve aproveitar para alcançar vantagens competitivas e os fatores que podem vir a ameaçar a organização ou o negócio. A empresa poderia aproveitar sua força competitiva e aproveitar as oportunidades identificadas a tempo, monitorando os riscos das ameaças.

3 METODOLOGIA

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do trabalho, a partir de uma abordagem quantitativa e qualitativa, tipo de pesquisa, coleta e análise de dados.

3.1 Abordagem da pesquisa

Para a realização de uma pesquisa podem ser utilizadas abordagens qualitativas e quantitativas. Segundo Richardson (1999), o método quantitativo caracteriza-se pela quantificação na coleta e na análise dos dados, utilizando técnicas estatísticas, tais como média, percentual, desvio padrão, etc.

Para Chizzotti (2001), a pesquisa quantitativa prevê a mensuração de variáveis preestabelecidas, assim como seu relacionamento com outras variáveis, procurando verificar e explicar sua influência sobre as mesmas.

Segundo Mattar (2005), quanto à natureza das variáveis estudadas, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa mede o grau em que algo está presente.

Segundo Richardson (1999, p.80), a abordagem qualitativa pode descrever

A complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Nesta pesquisa foram utilizadas as abordagens tanto quantitativa, como qualitativa, sendo predominantemente quantitativa, considerando que foi feita uma análise dos custos envolvidos para a exportação do SSG para o Paraguai, englobando incidências tarifárias, logística, treinamento e adaptações ao sistema. Da mesma forma a pesquisa é caracterizada como qualitativa, já que prevê uma comparação e análise das características do SSG e as vantagens relacionadas ao principal sistema de gerenciamento de postos de combustíveis no mercado paraguaio.

3.2 Tipo de pesquisa

Mattar (2005) afirma que uma pesquisa é classificada de acordo com a variável que está sendo analisada. Neste estudo foram levadas em consideração diversas variáveis e, desta forma, classificou-se este estudo como pesquisa do tipo: bibliográfica, descritiva, ocasional e de estudo de caso.

Lakatos e Marconi (1990, p.66) afirmam que:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográfico, etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisual: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguida de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Esta pesquisa foi realizada a partir de livros e, em grande parte, publicações, revistas, artigos, monografias, assim como informações disponibilizadas na internet, caracterizando-a como bibliográfica.

Para Mattar (2005), o relacionamento das variáveis pode ter duas formas:

- a) A descritiva, a qual se preocupa apenas em expor o fato estudado, descrevendo o relacionamento entre as variáveis envolvidas;
- b) A causal, que relaciona as variáveis com o intuito de explicar o fenômeno.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, pois visa descrever as características, especificações, e funcionalidades do SSG, com o intuito de fazer um paralelo com o principal sistema comercializado no mercado paraguaio, mesmo que de forma superficial, visando ressaltar as vantagens do sistema produzido pela empresa Ionics, buscando vantagem competitiva.

Quanto à dimensão da pesquisa no tempo, este trabalho é classificado como ocasional, uma vez que foi pontual e os resultados obtidos fornecem informações sobre o tema estudado. Segundo Mattar (2005), pesquisas ocasionais visam a solução de problemas específicos e proporcionam informações da situação em um tempo determinado. Esta pesquisa realizou-se no primeiro semestre do ano 2007, o que limita as conclusões a tal período; porém, pode servir de guia norteador para outros períodos.

Segundo Gil (1994, p.78), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. Este estudo pretende estudar a fundo as funcionalidades e características do SSG, assim como sua abrangência no mercado brasileiro, para propor a expansão para o mercado externo, alavancados no sucesso regional. O trabalho também analisa o caso do Grupo Bahia, rede de postos de serviços no Paraguai.

3.3 Coleta e análise de dados

As informações desta pesquisa foram coletadas a partir de dados primários e dados secundários. Para Mattar (2005), existem dois tipos de dados, dados primários e secundários.

Dados primários são aqueles que ainda não foram coletados e ainda estão em posse da população pesquisada; para suprir as necessidades da pesquisa esses dados devem ser coletados *em campo*. Existem dois meios básicos para a coleta de dados primários: a comunicação, que consiste no questionamento dos respondentes para a obtenção dos dados desejados, e a observação, que consiste no registro de comportamentos, fatos e ações que fazem parte do interesse da pesquisa (MATTAR, 2005).

São considerados dados secundários aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, talvez já analisados, que possam atender às necessidades da pesquisa; existem cinco fontes de dados secundários: dados secundários internos, publicações, governo, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing. As fontes usadas nesta pesquisa foram publicações, instituições do governo, a associação de proprietários de postos de serviços do Paraguai APESA, e publicações da própria empresa Ionics.

Segundo Mattar (2005), o método da comunicação é definido quanto ao seu grau de estruturação e disfarce em: estruturado não disfarçado, não estruturado não disfarçado, não estruturado disfarçado e estruturado disfarçado; o seu grau de estruturação envolve a utilização, ou não, de um instrumento de coleta de dados, e o grau de disfarce diz respeito ao grau de envolvimento do entrevistado com os objetivos da pesquisa. Quanto à forma de aplicação do método, existem duas, entrevista e questionário auto-preenchido.

Esta pesquisa foi realizada através do método da comunicação, com entrevistas não estruturadas não disfarçadas, com um colaborador da área comercial da empresa Ionics, realizadas na sede da empresa, dentro durante o período de realização da pesquisa, com o objetivo de obter informações consistentes sobre a empresa e o produto, apresentando clareza quanto aos objetivos da pesquisa

Também foi realizada uma entrevista estruturada não disfarçada com o Sr. Julio Paredes, colaborador da área de Tecnologia da Informação e Auditoria do Grupo Bahia, empresa paraguaia do ramo de postos de combustíveis, com o intuito de buscar uma experiência de implantação de sistemas de automação em empresas comerciais desse tipo e fazer uma comparação com o SSG Premium. Dita entrevista foi realizada na sede do Grupo Bahia, na cidade de Assunção, no dia 1 de junho de 2007; o instrumento de coleta de dados (apêndice A) foi constituído com perguntas sobre a empresa, o sistema de automação utilizado e opiniões sobre o SSG Premium, após a apresentação de suas funcionalidades e características.

Visando a obtenção de informações junto a associações relacionadas ao ramo de postos de combustíveis, realizaram-se entrevistas não-estruturadas não-disfarçadas com o Sr. Manuel Careaga, representante da Associação Paraguaia de Proprietários de Postos de Combustíveis, APESA, na sede da associação, no dia 2 de junho de 2007, além de contatos telefônicos e via correio eletrônico durante o período de realização da pesquisa.

Para conhecimento de documentação necessária para a realização do despacho e os procedimentos para a negociação de exportação para o Paraguai, foi realizada uma entrevista não estruturada não disfarçada com o Sr. Carlos Russo, da empresa Russo e Associados, situada na fronteira com o Brasil, em Ciudad Del Este, no dia 3 de junho de 2007.

Também foram obtidas informações junto à ECT, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, e seu programa Exporta Fácil.

O trabalho apresenta informações ordenadas primeiramente da empresa IONICS e seu produto o SSG Premium, logo apresentam-se as características do mercado que se deseja atingir com esta pesquisa, o Paraguai, analisando os clientes-alvo do projeto e o principal concorrente, a empresa argentina Data Oil, que produz serviços com a mesma visão e já está estabelecida no mercado paraguaio, mesmo que ainda sem muita notoriedade

e abrangência, logo são apresentados os procedimentos necessários para a exportação do SSG Premium para o Paraguai.

3.4 Limitações do estudo

Considerando o período de realização desta pesquisa, o primeiro semestre do ano 2007, limitam-se os resultados e conclusões para o mesmo, não podendo ser generalizado para outros períodos.

Devido à dificuldade de acesso a um grande número de empresas do ramo de postos de serviços, o estudo somente propõe uma oportunidade de negócio a exportação do sistema SSG Premium, desenvolvido pela empresa Ionics, não podendo considerar a viabilidade de investimento direto nesse mercado, já que a pesquisa somente analisa o caso de uma empresa, mesmo considerada representativa como pioneira na adoção de um sistema de gestão, o estudo está limitado à realidade desse exemplo.

A falta de uma pesquisa de mercado junto às empresas paraguaias do ramo de postos de combustíveis constitui um fator limitante no que tange às necessidades e opiniões das mesmas, o que não proporciona para este estudo uma análise real da demanda do produto da Ionics no mercado paraguaio, mas uma suposição de procura por um sistema de gestão desse tipo, para manter-se no mercado, cada vez mais competitivo; isso através da análise da posição da Associação Paraguaia de Proprietários de Postos de Serviços, APESA.

É necessário ressaltar que cada caso necessita de especificações e adaptações do SSG Premium, de acordo com suas necessidades de tamanho e tipo de posto, o que não permite generalizar o produto como padrão, mas depende de cada cliente e suas preferências e necessidades específicas.

4 ANÁLISE DA EMPRESA, DO PRODUTO E DO MERCADO

Após a apresentação da contextualização teórica e a metodologia empregada nesta pesquisa, apresenta-se uma análise dos dados obtidos e as propostas para o negócio de exportação da Ionics para o Paraguai.

4.1 Exportação da Ionics para o Paraguai

A seguir são apresentadas informações sobre a empresa Ionics, seu produto SSG Premium e as características gerais do mercado paraguaio, assim como a descrição das exigências legais para a exportação para esse país.

4.1.1 Caracterização da empresa

A Ionics iniciou suas atividades em 1987, desde então localizada na cidade de Florianópolis - SC, Brasil, cidade que, a partir da década de 90, é considerada referência como pólo tecnológico. A Ionics produz e distribui, em todo território nacional, produtos de automação para postos de serviços e frotas de veículos, sempre buscando a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias, através de seus profissionais altamente capacitados e em constante treinamento.

Conta com de 60 colaboradores diretos, divididos em áreas de Relações com o Mercado, Suporte Técnico, Desenvolvimento, Produção, Engenharia e Controladoria, estas áreas abrangendo coordenadorias como Comercial, Projetos, Patrimônio, Desenvolvimento Humano, Jurídico e Marketing.

Os produtos da IONICS são de fabricação própria e conta com uma equipe de suporte constantemente treinada para dar respostas rápidas e precisas para qualquer eventualidade, assim como a reposição e manutenção dos equipamentos. Além disso, a empresa conta com mais de 200 agentes técnicos e comerciais constantemente treinados, de acordo com as necessidades do mercado e o surgimento de novas tecnologias.

Em 20 anos de atuação no mercado de postos de serviços, redes de postos e lojas de conveniência, além de novos nichos de mercado como governo, prefeituras, usinas,

empresas agrícolas e o comércio em geral, a Ionics vem sempre tentando alavancar seus negócios e garantir sua participação no mercado de soluções empresariais, e como pioneira em sistemas de gestão para postos de serviços e frotas de veículos.

Possui dois focos de atuação junto ao mercado, sendo o primeiro voltado a soluções para postos comerciais, rede de postos e distribuidoras de combustíveis com atuação com produtos como SSG Máster, Júnior e seus módulos opcionais, o Premium Ionics, Premium Light e seus módulos opcionais, e as automações afins, como concentradores de bombas, sensores de abastecimentos, kit de instalações, dentre outros.

A empresa conta hoje com mais de 4.800 clientes espalhados pelo território nacional, equipados com a solução Super Gerente Máster; já o SSG Premium, como é um produto recentemente desenvolvido, o número de clientes é de aproximadamente 500 postos no Brasil.

A Ionics sempre se mostrou aberta a possibilidades de inserção em novos mercados, e considera que a abertura para o mercado internacional constitui uma oportunidade de negócios interessante para a empresa.

A Ionics tem como sua missão “Prover ao mercado soluções inteligentes e inovadoras de gestão e automação, com elevado padrão tecnológico, contribuindo para o avanço social e econômico global”.

4.1.2 Caracterização do produto a ser exportado

A seguir descreve-se o Sistema Super Gerente Premium, de acordo com material informativo da Ionics e informações obtidas em contato com o pessoal da área comercial da empresa.

O Sistema Super Gerente Premium é uma solução para postos de serviços, desenvolvido nos mais altos padrões tecnológicos, a fim de atender as exigências do mercado atual. Visando disponibilizar ao gestor todas as informações necessárias para a tomada de decisão e a obtenção de um controle total de seu negócio, o sistema proporciona uma base de dados segura e atualizada das operações de todas as áreas da empresa. O software é associado aos periféricos de automação comercial e aos concentradores de automação IONICS, que fazem parte do sistema de objeto neste estudo.

O SSG Premium fornece um conjunto de funcionalidades, indispensáveis para a obtenção de informação necessária para a administração deste tipo de negócio. Desde dados básicos como cadastros gerais e rotinas financeiras até relatórios completos e a possibilidade de integração das informações de toda uma rede de postos de serviços que formam parte do mesmo grupo.

4.1.3 Características gerais do Paraguai

Para a coleta dos dados apresentados na lista a seguir foram utilizados, em maio de 2007, os seguintes sites de pesquisa: www.wikipedia.org, www.paraguay.com, e www.geocities.com/sirolus/paraguai/html.

O Paraguai é uma república democrática, que tem como capital a cidade de Assunção, está dividida em 17 departamentos: Alto Paraguay, Alto Paraná, Amambay, Boquerón, Caaguazú, Caazapá, Canindeyú, Central, Concepción, Cordillera, Guairá, Itapúa, Misiones, Neembucú, Paraguari, Presidente Hayes e San Pedro; divididos em duas regiões Oriental e Ocidental. O país está localizado na América do Sul, entre 19,18 e 27,36 graus de latitude sul e 54,19 e 62,38 graus de longitude oeste, ocupa uma área de 406.752 km quadrados, com fronteiras ao norte com Bolívia e Brasil, ao sul com Argentina, ao este com Brasil, e ao oeste com Bolívia e Argentina. O clima é subtropical e temperado, com temperatura média de 24° C, clima mais úmido na região Oriental e clima mais árido e seco na Ocidental; o terreno apresenta planícies na região Ocidental e poucos planaltos na região Oriental.

A população total do país é de 6.506.464 habitantes (2006), e as cidades com maior concentração de habitantes são: Assunção - 512.112; Ciudad del Este - 222.274; San Lorenzo - 204.356; Luque - 170.986; Capiatá - 154.274hab (2002). A faixa etária está concentrada em: 0-14 anos: 37,7%; 15-64 anos: 57,5%; mais de 65 anos: 4,8%. O crescimento populacional é de 2,45% ao ano.

O atual chefe de estado é o Nicanor Duarte Frutos, desde 15 de março de 2003. A constituição vigente é a de 20 de junho de 1992.

O Paraguai tem dois idiomas oficiais, o espanhol e o guarani. Existe liberdade de religiões, sendo que 90% da população é da religião católica. Os grupos étnicos que

apresenta são: mestiços 95% e braços e índios 5%. A taxa de alfabetização é de 95% acima dos 15 anos de idade.

A moeda oficial do Paraguai é o Guarani, equivalente a Gs. 2.550 Reais (Brasil) e Gs. 5.120 dólares americanos (09 de junho de 2007). O PIB oficial é de USD 7,696 bilhões e a dívida externa ascende a USD 3,72 bilhão. A taxa de inflação é de 9% ao ano.

As exportações representam USD1,69 bilhão, sendo a proporção a seguinte: Uruguai 28,4%, Brasil 19,3%, Argentina 6,4%, Rússia 6%, China 4,1% (2005 est.); os principais bens e serviços exportados são: soja, algodão, carne, eletricidade, madeira, couro.

As importações representam USD 4,5 bilhões, sendo os principais países originários: Brasil 27,2%, China 20,5%, Argentina 19,7%, EUA 5,3%, Suíça 4,2%, os principais produtos importados são veículos, bens de consumo, tabaco, derivados de petróleo, maquinário elétrico.

4.1.4 Exportação do SSG Premium

Os requisitos para a exportação dependem do produto e do mercado que se quer atingir. Considerando o produto da Ionics, o Sistema Super Gerente PREMIUM, considera-se conveniente que o *software* seja registrado como propriedade intelectual junto ao Ministério de Industria e Comércio no Paraguai, em contrato com uma empresa de representação nesse país, portanto não será realizado através de uma exportação e sim uma parceria com uma empresa paraguaia que, através da liberação de uma senha, terá acesso a uma página web de FTP e poderá realizar o *download* do sistema específico para o posto a ser instalado.

Por outro lado, considerando as necessidades de instalação de periféricos de automação de bombas, considera-se que os concentradores Ionics deverão exportados para serem instalados junto ao sistema. Como cada posto de serviços tem sua especificidade quanto a número de *dispensers*, pontos de venda, etc., é necessária a expedição de equipamentos específicos para cada caso.

4.1.5 Documentação necessária para a exportação

Como será descrito a seguir, o processo de exportação será realizado através da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, ECT. A documentação exigida, já especificadas neste trabalho, para a exportação por esse meio é a seguinte:

- a) preenchimento do *Airway Bill*, equivalente ao *Bill of Lading*, ou conhecimento de embarque, que é um formulário auto-explicativo, fornecido pela ECT;
- b) a nota fiscal de venda;
- c) a fatura comercial, ou *commercial invoice*.

4.1.6 Documentação necessária para o despacho no Paraguai

Em contato com a empresa de despacho aduaneiro no Paraguai, a Russo e Associados, foram especificados os documentos necessários para a realização do despacho nesse país, estes são descritos a seguir.

- a) Fatura comercial (*commercial invoice*), visada pelo consulado paraguaio, no Brasil;
- b) Romaneio de embarque (*packing list*), lista detalhada dos produtos a serem embarcados (volumes e conteúdos);
- c) Conhecimento de Embarque (*bill of lading*).

Cabe destacar que a incidência tarifária sobre a exportação deste tipo de produto é de 0% desde o Brasil para o Paraguai. São calculados os impostos de importação, no Paraguai, sobre o valor total chamado *valor imponible*, que inclui o valor da fatura comercial, o valor do seguro, mais o frete. Sobre esta importância é calculado o I.V.A (imposto sobre o valor agregado) de importação, equivalente a 10%, mais o serviço de “valoração aduaneira”, de 0,5%, correspondente a verificações e conferência de mercadorias na alfândega paraguaia; além dessas incidências, é cobrado um percentual de 1,5% sobre o VI, correspondente a tarifas portuárias, de manuseio e transporte interno das mercadorias.

Para a realização do despacho é necessária a intermediação de um despachante e o pagamento de seus honorários, que geralmente varia de 1,5 a 3% sobre o VI, além de outros

gastos menores, como fotocópias, registro da operação, etc. O quadro 1 apresenta a totalidade desses valores.

Quadro 1 – Incidências tarifárias para desembaraço aduaneiro no Paraguai

| Descrição | Incidência |
|--|-------------|
| Imposto sobre o produto exportado | 0 % |
| I.V.A (Imposto ao Valor Agregado) | 10 % |
| Tarifas portuárias | 1,5 % |
| Valoração aduaneira | 0,5 % |
| Honorários do despachante de aduanas | 3 % |
| TOTAL DAS INCIDÊNCIAS TARIFÁRIAS SOBRE O V.I. | 15 % |

Fonte: Dados primários

4.2 Logística para exportação

Considerando o tamanho reduzido dos equipamentos e a facilidade do processo, considera-se a expedição dos equipamentos de automação de bombas Ionics através do programa exporta fácil, administrado pela ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que consiste em um conjunto de serviços disponibilizados para pessoas físicas ou jurídicas que desejem exportar seus produtos de maneira mais simples.

O contrato da logística é feito junto aos Correios, da postagem da mercadoria até o país de destino; a ECT fica responsável pelo registro da operação no Sistema de Comércio Exterior SISCOMEX da Receita Federal, sem custos adicionais ou burocracia. Também não se faz necessária a obtenção antecipada do Registro de Importador-Exportador, ou aguardar a emissão da Declaração Simplificada de Exportação.

As modalidades para envio de mercadorias via Correios são: Sedex Mundi, Expressa (EMS), Mercadoria Econômica, Leve Prioritária e Leve Econômica, levando em consideração a urgência do prazo de entrega e o peso das mercadorias, assim como o destino da remessa.

Para dar início ao processo basta apresentar o formulário AWB (*airway bill*), equivalente ao já mencionado *bill of lading*, a nota fiscal e a fatura comercial (*commercial invoice*), e a agência da ECT fica responsável pela mercadoria.

São algumas características do programa Exporta fácil (CORREIOS, 2007):

- a) é possível enviar amostras ou documentos, a empresa também dispõe de soluções para envio de documentos, especialmente aqueles relativos à exportação;
- b) cada remessa deve ter no o valor máximo de 20.000 dólares americanos;
- c) o peso máximo para cada pacote é de 30 kg., conforme a modalidade de serviço escolhida;
- d) a exportação conta com um seguro automático gratuito, mas é possível a contratação de um seguro adicional, em consideração do valor do produto;
- e) clientes com contrato com a ECT podem efetuar o pagamento da postagem com prazo.

Para o envio dos produtos via ECT não são necessários alguns documentos e procedimentos, o que caracteriza a facilidade do sistema, o pagamento de impostos e tarifas de despacho ficam a cargo do comprador, que recebe uma notificação de chegada e retira a mercadoria através do pagamento dessas importâncias e a comprovação mediante a fatura comercial (*commercial invoice*); isso na agência mais próxima do endereço do destinatário.

Essa modalidade pode ser considerada, de acordo com as INCOTERMS já citadas, como *DDU - Delivered Duty Unpaid*, onde o vendedor entrega a mercadoria no país do comprador, mas sem o pagamento de taxas e impostos para desembaraço de importação.

4.3 Adaptação e homologação do SSG Premium

Segundo a IONICS, existe uma versão do SSG Premium que já foi traduzida ao espanhol, por um ex-funcionário, o mesmo tinha fluência na língua e experiência em programação, o que expressa que já houveram esforços para adaptação do sistema para outros países. A versão, porém, já está desatualizada e não foi traduzida por completo. Nesse caso, para que o sistema possa ser comercializado no exterior deve ser devidamente traduzido e adaptado às necessidades específicas do país de destino. Os custos para a

adaptação do sistema são considerados, pela equipe de desenvolvimento IONICS, de difícil estimativa, estaria atrelada à contratação de profissionais com fluência na língua estrangeira e realizar a análise do sistema tributário e as necessidades específicas das empresas paraguaias.

Quanto à sua homologação no Paraguai, no momento, segundo o representante da APESA, não existe legislação específica que exija a verificação do sistema utilizado nos postos de serviços, provavelmente devido à falta desse tipo de recursos no país.

É possível supor, que com dois meses de trabalho, em adaptações e mudanças no *software*, e a realização de testes, o custo para adaptação do SSG Premium para a sua comercialização no Paraguai será de R\$ 4.000,00, correspondente a dois meses de salário base a um programador especificamente para esse projeto.

4.4 Negociação com representantes no mercado interno

Para ser um representante IONICS no Brasil a empresa interessada deve acessar o site institucional e preencher um requerimento disponibilizado na rede, após o envio do cadastro o mesmo é analisado pela equipe de suporte e comercial da empresa, se a empresa requerente possuir a estrutura legal e todos os requisitos básicos de experiência e estrutura técnica (pessoas com conhecimento técnico e de aplicativos) assim como experiência na área comercial (*know-how* em vendas), procede-se a um estudo do mercado em que a mesma deseja atuar. Neste caso, se houverem representantes em atuação na região do solicitante, a parceria torna-se inviável.

Após a aceitação do cadastro, o futuro representante passa por um treinamento da solução que estará atuando, no caso deste estudo o SSG Premium. Concluída a etapa de treinamento o requerente passa por uma prova de habilitação; atingindo a nota mínima o mesmo já está apto para atuar como representante.

Como representante, a empresa assina um contrato anual renovável, para representação comercial e de agente técnico, pode ser um ou outro, a representação não deve ser necessariamente comercial e técnica.

Os representantes trabalham com uma comissão sobre as vendas de produtos e serviços de 15%, quando a venda ocorre no canal indireto; a empresa trabalha com vendas

de canal direto, ou seja, sem a intermediação de representantes, neste caso, se o representante propõe uma venda considerada expressiva, a venda acaba passando para o canal direto e o representante recebe uma comissão menor.

Para a instalação e treinamento dos funcionários para a utilização do SSG Premium, em postos de serviços, a média de preços praticados é de R\$ 1.500,00, e o contrato de manutenção que cada representante estabelece com seus clientes é de R\$ 150,00 a R\$ 200,00, sendo que dito contrato inclui duas visitas preventivas por mês, em geral uma visita técnica adicional custa em torno de R\$ 50,00. Cabe destacar que estes são preços praticados pelos representantes, que contam com total liberdade para a determinação dos mesmos. O contrato de manutenção é estabelecido pela relação representante-cliente. A IONICS, neste caso, fornece um suporte rápido e eficaz para qualquer eventualidade, em contato com os representantes. Além dos preços de instalação e manutenção, existe um contrato de atualização com a Ionics, que garante ao cliente a utilização da última versão do sistema utilizado, esse contrato gira em torno de R\$ 100,00 mensais. Esses custos serão apresentados em conjunto mais adiante.

4.4.1 Representação IONICS no Paraguai

Segundo o representante da APESA, existem empresas que fornecem sistemas utilizados nos postos de gasolina, seja na loja de conveniência, ou nas operações da pista de combustíveis, mesmo que não sejam desenvolvidos no país, como é o caso dos sistemas específicos para esse tipo de negócio, atuam como representantes de empresas estrangeiras.

Toma-se, nesse caso, interessante para a empresa Ionics, valer-se de sua marca como símbolo de excelência, inovação e tecnologia avançada em soluções para postos de combustíveis, e selecionar representantes no Paraguai para atuar em parceria. A negociação, poderia ser realizada da mesma forma como é realizada no mercado interno, selecionando cuidadosamente os parceiros, para logo treina-los e estabelecer estratégias de vendas para seus negócios.

O setor comercial da Ionics considera altamente necessário o treinamento exaustivo dos futuros representantes, considerando que os mesmos terão que fornecer todo o suporte necessário para o correto funcionamento dos sistemas. Da mesma forma, os parceiros

Ionics terão de treinar os funcionários das empresas-clientes para a utilização do SSG Premium; a definição do preço de cada treinamento é considerada de acordo com a especificidade de cada cliente, e fica a critério dos próprios representantes, já preparados e informados das características, necessidades e procedimentos dessa etapa.

Para o estabelecimento de uma parceria com representantes no Paraguai, a Ionics precisa centrar esforços em divulgação e treinamento dessas empresas, os custos estimados para esse processo são descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Custos para divulgação e treinamento de representantes no Paraguai

| Descrição | Custo |
|--|---------------------|
| Divulgação (contato, envio de documentos e material informativo) | R\$ 300,00 |
| Contato pessoal com representantes (passagens e estadia por aproximadamente 20 dias, para 3 colaboradores da Ionics) | R\$ 4.500,00 |
| Gastos com documentação e contratos | R\$ 200,00 |
| TOTAL | R\$ 5.000,00 |

Fonte: Dados primários

4.5 Sistemas utilizados no Paraguai e o SSG Premium

Com o objetivo de fazer uma comparação do SSG Premium, com os principais sistemas utilizados no Paraguai, apresentam-se as suas funcionalidades e o caso de um sistema com o mesmo foco, utilizado em uma empresa paraguaia, considerada a pioneira na adoção de uma solução específica para postos de serviços nesse país, segundo a APESA.

4.5.1 Funcionalidades do SSG Premium

Os principais recursos do SSG Premium, comercializado atualmente no mercado brasileiro, são descritas a continuação, algumas características técnicas e funcionalidades específicas somente foram citadas, não forma parte do objetivo deste estudo a análise exaustiva das mesmas.

4.5.1.1 *Funcionalidades gerais*

As funcionalidades gerais do SSG Premium são:

- a) Cadastros gerais;
- b) Interface gráfica de fácil utilização;
- c) Base de dados Windows/Linux;
- d) Base de dados relacional – PostgreSQL
- e) Integração com equipamentos de automação comercial, medidores de tanque e automação de bombas;
- f) Exportação/Importação de dados (customização)
- g) Backup automático;
- h) Log de acesso e alterações;
- i) Controle de ponto dos funcionários;
- j) Controle de produtividade e comissionamento.

A partir das funcionalidades gerais, o gestor tem a possibilidade de acesso ao cadastro geral de todos os produtos comercializados, de clientes específicos e de fornecedores. Também apresentando uma interfase de fácil utilização, onde o operador tem acesso rápido a todas as informações e operações do processo de venda e outras funções. O software permite a interação com os equipamentos de automação comercial (impressoras de cupom ou nota fiscal), medidores de tanque e automação de bombas, que são os concentradores aqui mencionados como parte do sistema Super Gerente, mas podem ser fabricados por outra empresa, o que não impede a adoção do sistema. Essa mesma facilidade permite a customização de dados, onde todas as informações ficam a disposição dos tomadores de decisão, permitindo também um backup automático. Ainda entre as funcionalidades gerais o SSG permite o controle de ponto dos funcionários e a produtividade dos mesmos, permitindo o controle do pagamento de eventuais comissões.

4.5.1.2 *Funcionalidades de vendas*

As funcionalidades de vendas do SSG Premium são:

- a) Grupos de clientes, produtos e preços;

- b) Múltiplas tabelas de preços com controle de vigência;
- c) Simulador de preços;
- d) Manutenção centralizada de preços e descontos, entre matriz e filiais;
- e) Controle de descontos e acréscimos;
- f) Controle de crédito por forma de pagamento;
- g) Suporte TEF discado ou dedicado;
- h) Controle das formas de troco, por forma de pagamento ou venda;
- i) Bloqueio de clientes de diversas formas;
- j) Controle de vale-brinde;
- k) Sistema de recados;
- l) Venda rápida;
- m) Controle de cheques a vista e a prazo.

Dentro das funções de vendas, o SSG Premium fornece o agrupamento de determinados grupos de clientes ou produtos, controle sobre preços e descontos e sua programação de acordo com certos períodos de tempo ou datas específicas. Também proporciona um controle sobre as modalidades de vendas e limitações para as mesmas, por exemplo, um cliente inadimplente pode ser bloqueado de diversas formas como limite de compra e compra autorizada somente a determinados funcionários. Quanto às formas de pagamento, é possível ter um controle sobre os cheques à vista e a prazo, formas de troco, etc.

4.5.1.3 *Funcionalidades financeiras*

As funcionalidades financeiras do SSG Premium são:

- a) Contas a pagar:
 - Geração de borderô de pagamento;
 - Geração automática de títulos a partir da entrada de mercadorias;
 - Quitação parcial de borderô de pagamento.
- b) Contas a receber:
 - Geração de borderô de cobrança;
 - Geração automática de títulos;

- Controle do histórico de parcelas;
 - Controle de empréstimo a clientes;
 - Emissão de boletos e recibos;
 - Ficha financeira.
- c) Tesouraria:
- Controle de cheques (a vista, cheque-troco, pré-datados, etc.)
 - Rastreamento de cheques;
 - Controle de caixas;
 - Transações financeiras (transferência de valores, reforço, retirada, etc.)
 - Fluxo de caixa;
 - Conciliação bancária;
 - Conciliação de cartões de crédito;
- d) Relatórios especiais de gestão financeira:
- Lucratividade;
 - Valores a receber e a pagar, por período, por cliente, etc;
 - Movimentação do caixa por forma de pagamento;
 - Relação de cheques por situação;
 - Calendário financeiro.

No que tange às funcionalidades financeiras, o SSG permite toda uma gama de opções para facilitar a gestão e a tomada de decisão. Funções contábeis de entradas e saídas de caixa, títulos a pagar e a receber, movimentações de cheques, e a geração de relatórios especiais como lucratividade por período, calendário de recebimentos e compromissos financeiros, são alguns exemplos.

4.5.1.4 *Funcionalidades de estoque*

As funcionalidades de estoque do SSG Premium são:

- a) Múltiplos locais de armazenagem;
- b) Consulta a saldo de estoque em múltiplos níveis;
- c) Transferência entre estoques;
- d) Integração com contas a pagar;

- e) Controle da situação dos produtos por estoque;
- f) Rotinas de inventario;
- g) Múltiplos códigos de barra por produto;
- h) Fator de conversão para unidades de armazenagem;
- i) Controle da movimentação dos estoques;
- j) Controle da aferição.

O controle de estoques é uma necessidade para qualquer empresa, e no caso de postos de serviços a situação é bastante complexa. O SSG Premium permite o controle total sobre os mesmos, levando em consideração os locais de armazenagem, saldos de estoques, características dos produtos e movimentação de estoques entre unidades de armazenagem. Além disso, o SSG permite a integração com o contas a pagar, o que pode facilitar decisões de investimento, compras, etc.

4.5.1.5 *Funcionalidades fiscais*

São funcionalidades fiscais do SSG Premium:

- a) Livro de movimentação de combustíveis LMC (líquidos e gasosos);
- b) Geração do arquivo magnético (Sintegra Nacional, CAT/95, etc)
- c) Mapa resumo da ECF (impressora de cupom fiscal);
- d) Registro de inventario;
- e) Emissão de todos os tipos de notas fiscais;
- f) Manutenção de notas fiscais de entrada.

Quanto a funções fiscais dos postos de serviços, o SSG fornece informações necessárias para a fiscalização de entidades públicas, um resumo dos cupões ou notas fiscais emitidas e as notas fiscais de compra, para fins tributários.

4.5.1.6 *Módulos opcionais*

São módulos opcionais do SSG Premium:

- a) SSG Integração IN-net

- Consolidação e integração de informações entre empresas, redes de postos, etc.
- Comunicação síncrona e assíncrona;
- Baixo custo de comunicação (ADSL).

O módulo IN-net proporciona a possibilidade de integração de todas as informações de uma rede de postos ou empresas, para centralizar as informações de forma segura e rápida, de forma sincronizada ou não. A comunicação é feita através de conexões ADSL, o que proporciona segurança e baixo custo.

a) SSG Ordem de frete

- Cadastro das ordens de frete (completo/rápido);
- Controle da forma de pagamento Ordem de Frete;
- Geração automática de títulos no contas a receber;
- Controle emissor de Ordem de Frete;
- Controle de crédito por Ordem de Frete;
- Controle de troco para Ordem de Frete.

b) SSG Serviços

- Comanda – controle para venda de produtos e serviços.

c) SSG Gerencial (mono ou multiempresa)

- Consulta de fechamento de caixa;
- Consulta de notas de entrada;
- Estatísticas de estoque valorizado;
- Estrutura de dados multiempresa;
- Múltiplas opções de consulta (parâmetros, seleções, períodos);
- Relatórios de estoque;
- Relatórios de finanças;
- Relatórios de ordem de frete;
- Relatórios de vendas.

O SSG Gerencial proporciona ao gestor os relatórios dos negócios da empresa e as operações realizadas, como relatórios financeiros de investimento em estoques e fechamento de caixa, tanto para uma empresa ou um grupo ou rede.

4.5.1.7 Concentradores para automação de bombas

Os concentradores de bombas IONICS são periféricos que fazem parte do sistema de automação de bombas e, para este estudo, são considerados parte do SSG Premium, para exportação para o Paraguai. As características dos concentradores podem variar de acordo com o tamanho e tipo de posto de serviços, os distintos tipos são os seguintes:

- a) Concentrador AP3M – Bombas mecânicas para até 8 bicos;
- b) Concentrador AP3M Duplo – Bombas mecânicas para até 16 bicos;
- c) Concentrador APB 01 laço – Bombas eletrônicas ou digitais;
- d) Concentrador AP3E 02 laços – Bombas eletrônicas ou digitais;
- e) Concentrador AP3E 02 laços – segundo laço GNV (Aspro, Galileu, Strauss)
- d) Complementos para solução:
 - Kit de comunicação por bico, para mecânicas (Conectores, sensores de abastecimento e estado);
 - Kit de comunicação por bico, para digital Minnow;
 - Kit de comunicação por bico, para digital Pro-digital, Pumafit, Daruma-fit;
 - Kit de comunicação por lado de bomba, para eletrônicas Milenium e Premium.

A bomba mecânica dispõe de um mecanismo de sensor mecânico, assim como a visualização da contagem do bico; a bomba digital opera com sensor mecânico, mas a visualização da contagem é digital; e a bomba eletrônica opera com sistema de sensor e contagem eletrônico. Cada concentrador é específico para cada caso, assim como o seu respectivo kit de comunicação. Somente algumas bombas eletrônicas precisam de um sistema de comunicação, em geral as eletrônicas já possuem um mecanismo de comunicação que dispensa o kit.

Os tipos de concentradores estão relacionados aos tipos de postos, que são referenciados de acordo com a quantidade e tipo de bombas que dispõem; um laço corresponde a 16 bicos; sendo que algumas bombas específicas necessitam um tipo de concentrador específico, como é o caso da bomba GNV (gás veicular).

Os sistemas de gestão para postos podem trabalhar com e sem concentradores, o que difere do processo é o fato de que o uso desse tipo de equipamento facilita a comunicação com as bombas e permite o back up automático de todas as operações, já uma solução sem concentrador necessita que o lançamento das vendas seja feito de forma manual. Além disso, o uso do concentrador para automação não permite a possibilidade de fraudes; motivo principal para que vários estados brasileiros tenham imposto a obrigatoriedade da utilização do mesmo.

4.5.2 Sistemas concorrentes do SSG Premium no Paraguai

No Paraguai não existem empresas especializadas no desenvolvimento de soluções de gestão específicas para empresas do ramo de postos de serviços, portanto caracteriza-se como possíveis concorrentes empresas de países limítrofes, em função da facilidade de acesso, como empresas argentinas ou outras empresas brasileiras.

Segundo a APESA, poucas empresas de postos de serviços implementaram um sistema de controle e automação de seus negócios no Paraguai, uma das empresas pioneiras a adotarem um sistema desse tipo é o Grupo Bahia, apresentado como estudo de caso e considerando a mesma como empresa já familiarizada com um sistema de automação, que auxilia a tomada de decisão em empresas do ramo, e analisado de forma mais aprofundada a seguir.

A empresa fornecedora do sistema utilizado pelo grupo Bahia é a Data Oil, empresa argentina com negócios direcionados para soluções informatizadas para empresas no ramo de combustíveis, entre outras. Tem como representante uma empresa paraguaia, que fornece o suporte para o sistema, a HVM Informática. A Data Oil está localizada na cidade de Rosário e desenvolve um software específico para postos de serviços, com o mesmo nome da empresa, apresenta as seguintes funcionalidades, segundo informações do site da empresa:

a) *Back Office*

- Informação gerencial através de gráficos;
- Configuração de acesso por usuário, filtros de informação;

- Informação contábil e de movimentos de fluxo de caixa;
- Relatórios de procedimentos em registros históricos;
- Administração centralizada de postos de serviços (rede de postos);
- *Head Office*, para recepção de informações.

O *Back Office* sugere a administração por trás das operações rotineiras dos postos de serviços, disponibilizando as informações ao gestor para a tomada de decisão, apresenta recursos gráficos, que facilitam a visualização dos resultados e registros históricos de operações da empresa, além de recursos que facilitam o controle financeiro como fluxo de caixa e outros. O sistema Data Oil também permite a integração de dados entre uma rede de postos, o que disponibiliza informações sobre cada unidade de negócio e facilita o controle da rede. Tudo isso é disponibilizado em uma base de dados única e restrita, garantindo a segurança das informações.

b) Controle de *dispensers* (bicos).

- Controle integral de *dispensers* on-line;
- Fechamento automático por período;
- Transmissão de informações de vendas via Internet;
- Autorização de abastecimento em tempo real;
- Capacidade para *Self Service*.

O controle nos bicos das bombas de combustíveis permite a interação de todos os *dispensers* e fornece todas as informações referentes à movimentação das mesmas. O sistema Data Oil também possibilita a interação do usuário com o serviço, permitindo a modalidade *self service*, comumente utilizada nos Estados Unidos, onde o mesmo cliente abastece o próprio carro. Este sistema também possibilita o cancelamento do fornecimento de combustível em caso de algum problema, ou o bloqueio do mesmo no fechamento da empresa.

c) *Front Office*

- Operação da interface sensível ao tato;
- Visualização gráfica de produtos;
- Sons digitais com descrição de produtos e procedimentos (*login* de acesso, erros no sistema, procedimentos padrões).
- Visualização na tela de câmeras de segurança;

- Compatível com qualquer controlador fiscal;
- Fácil operação.

O *Front Office* se refere às atividades realizadas em contato com o cliente e nas atividades mais rotineiras. O sistema Data Oil proporciona uma opção de operação com interfase sensível ao tato, o que gera rapidez nas operações de vendas, visualização gráfica de produtos, que permite a rápida identificação da variedade oferecida. É também de fácil operação, o que não exige grandes níveis de capacitação, nem esforços em treinamento dos usuários do sistema, é compatível com qualquer controladora fiscal, ou impressoras de notas e cupons fiscais. Nesse aspecto também possibilita a visualização de câmeras de segurança, onde o colaborador da empresa pode rapidamente identificar alguma situação de conflito ou perigo e acionar as autoridades ou tomar as medidas pertinentes.

d) Tele-medição

- Controle de volume de estoque desde o sistema;
- Aviso no caso de perdas e vazamentos;
- Integração automática com as vendas;
- Visualização gráfica e estatística.

O sistema permite o controle de estoques de combustíveis, emite avisos em casos de contingências perdas ou vazamentos, interage automaticamente com as vendas, o que atualiza o estoque e permite mudanças nos preços e a concessão de descontos. Também fornece ferramentas gráficas para análise de operações nesse nível.

e) Outras vantagens

- *E-intelligent*, transmissão automática de eventos críticos, via internet 24 horas;
- Base de dados SQL Server;
- Integração de procedimentos;
- Interfases gráficas de informação gerencial;
- Máxima confiabilidade de dados;
- Importação e exportação de dados utilizando Office 2000.

Segundo o representante da APESA, os esforços de divulgação do sistema Data Oil foram realizados através de encontros marcados na própria sede da Associação, tendo como convidados os empresários e gestores do ramo, onde foram apresentadas suas

características e vantagens para a gestão; foi quando um grupo de postos, o Grupo Bahia, decidiu ser uma das pioneiras na implantação de uma solução de gestão para seus negócios.

4.5.3 Grupo Bahia – Paraguai

O Grupo Bahia é a administradora de uma rede de onze postos de serviços no Paraguai, a sede da empresa está localizada na cidade de Assunção, onde centraliza as decisões de sua rede, pulverizada estrategicamente na mesma cidade.

Os tipos de bombas e *dispensers* instalados nos postos da rede são do tipo eletrônico e em quantidade padrão de 16 bicos e um GNV, para todas as unidades de negócios. As bombas utilizadas nos postos Bahia, sendo eletrônicas, não necessitam de um kit de comunicação; grande parte de seus equipamentos é da marca Gilbarco Legacy, e outros, que dispensam tal dispositivo.

Em entrevista com um colaborador da empresa, o Sr. Julio Paredes, encarregado pelo setor de Tecnologia da Informação e Auditoria da empresa, foram apresentados alguns pontos específicos sobre o Sistema Super Gerente SSG e suas funcionalidades, assim como as características de implantação do mesmo no grupo, algumas considerações, seguindo o questionário auto-preenchido (apêndice A), apresentado à empresa, são descritas a seguir.

Segundo o Sr. Julio Paredes, o Grupo Bahia considera muito importante a adoção de um sistema de gestão para a administração de postos de serviços, de fato a empresa é pioneira na adoção deste tipo de sistemas em sua rede, no Paraguai. Também foi considerada indispensável a integração de todos os dados do grupo de postos, o que não acontece atualmente na empresa através do sistema utilizado, mesmo que, segundo as informações obtidas sobre o sistema implantado no grupo, essa facilidade está disponível.

O sistema adotado pelo Grupo Bahia, há aproximadamente oito meses, é o Data Oil, produzido pela empresa do mesmo nome, radicada na Argentina, e já mencionada neste trabalho.

Após tomar conhecimento das funcionalidades e características do Sistema Super Gerente, desenvolvido pela Ionics, o grupo Bahia, através de seu representante, considerou que o mesmo poderia trazer vantagens competitivas para os negócios do grupo, pela geração de maior fluxo e melhor qualidade de informações necessárias para a tomada de

decisão, a melhoria no controle sobre os produtos e os colaboradores, além da possibilidade de melhor atendimento aos seus clientes, visando a fidelização.

Para o grupo, as funcionalidades do SSG são indispensáveis para a gestão do posto, já que são operações e atividades que, atualmente, são realizadas de forma separada, com sistemas distintos. No que se refere às compras e vendas a prazo, a empresa opera com essa facilidade proporcionada pelo sistema Data Oil.

As necessidades do grupo, que não são supridas pelo sistema Data Oil, são a integração das operações vendas de combustíveis com as vendas das lojas de conveniência, que constituem parte integrante do negócio em todos os postos da rede, assim como a integração geral das informações de todos os postos. Estes processos e o controle dos mesmos são realizados atualmente por sistemas separados, a loja de conveniência opera com um *software* simples e distinto daquele utilizado para operações de combustíveis, e todas as unidades de negócio são integradas através de relatórios diferentes, o que pode redundar na perda ou manipulação errada da informação.

Quanto ao sistema utilizado na empresa, o Data Oil, o Grupo Bahia afirma que o mesmo representa uma facilidade para a gestão de suas empresas, e que a empresa representante no Paraguai fornece um suporte eficaz e constante e os funcionários que operam o sistema não apresentam dificuldades em sua operação. Por outro lado, quando comparado às características apresentadas do SSG Premium, o representante da empresa avaliou o mesmo categorizando-o como pouco funcional, devido às dificuldades de integração dos dados com as lojas de conveniência e a rede como um todo.

Os custos de implantação do sistema Data Oil não foram disponibilizados de forma acurada pelo Grupo Bahia, porém, o representante da empresa alegou que o investimento inicial realizado há poucos meses, para implantação do sistema em toda a rede, foi de aproximadamente 30.000 (trinta mil) dólares americanos.

4.6 Análise ambiental

Com o objetivo de situar o produto no mercado paraguaio e propor possíveis oportunidades e ameaças para o empreendimento são avaliados os pontos fortes e pontos

fracos do SSG Premium, considerando a sua atuação no mercado brasileiro e as suas limitações para a sua comercialização no Paraguai.

4.6.1 Projeção para novos clientes

Para a atual demanda, no mercado interno, a capacidade de produção e de atendimento aos pedidos trabalha com estoque mínimo, o que garante o pronto fornecimento de materiais e equipamentos, assim como a reposição e manutenção dos mesmos.

No caso de projetos de maior porte, os pedidos são escalonados de acordo com a disponibilidade de recursos, o tempo limite para a entrega, trabalhado atualmente, é de 30 dias úteis. A administração desses prazos e a garantia de fornecimento são geridas pela equipe de projetos da Ionics, e em geral os produtos são entregues antes do prazo máximo.

No caso de uma rede grande de postos solicitar a implantação do sistema SSG Premium em suas unidades de negócios, o processo será feito de forma gradual e progressivamente, até abranger todo o grupo.

Segundo a Ionics, a empresa não teria problemas de atender novos projetos no mercado paraguaio, e considera adequada a adaptação progressiva de duas unidades de negócio por rede, para a efetiva instalação do sistema e o correspondente treinamento dos funcionários.

4.6.2 Análise SWOT

Consideram-se, a partir das informações do mercado estudado, as seguintes oportunidades e ameaças para a venda do Sistema Super Gerente Premium, no Paraguai, apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Oportunidades e ameaças do empreendimento

| Oportunidades | Ameaças |
|---|--|
| Necessidade por parte das empresas paraguaias de um sistema adequado para seus negócios | Inexistência de legislação vigente em relação à utilização de sistemas para postos de serviços |
| Inexistência de concorrência nacional direta, no Paraguai | Pirataria, falsificação e distribuição ilegal de <i>software e hardware</i> |
| Presença pouco expressiva de concorrentes internacionais | Fácil acesso à entrada de novos concorrentes |
| Facilidade para exportação via ECT | |

Fonte: Dados primários

Consideram-se, a partir da identificação do principal concorrente estabelecido no Paraguai, e as características e funcionalidades do SSG Premium, os seguintes pontos fortes e pontos fracos da empresa Ionics, apresentados na Tabela 4.

Quadro 4 – Pontos fortes e pontos fracos do SSG Premium

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--|---|
| 20 anos de atuação com inovação no mercado brasileiro | Desconhecimento do mercado |
| solidez no mercado | necessidade de mudanças no software, como tradução e adaptação ao sistema fiscal |
| especializada em desenvolvimento de <i>software e hardware</i> | falta de credibilidade, por ser uma empresa estrangeira e sem presença no mercado |
| investimento maciço em tecnologia de automação | alto custo de investimento para as empresas paraguaias |

Fonte: Dados primários

Após a identificação das oportunidades e ameaças do empreendimento e dos pontos fortes e fracos do SSG Premium no mercado paraguaio, segue-se para uma análise dos clientes potenciais para a implantação do sistema.

4.6.3 Clientes potenciais no Paraguai

Os clientes em potencial para a venda e implantação do SSG Premium, no Paraguai, são os postos de serviços que ainda não possuem um sistema de automação implementado e funcionando de forma adequada para o sucesso de seus negócios, ou aquelas empresas insatisfeitas com o sistema implementado. Em entrevista com o Sr. Manuel Careaga, representante da Associação Paraguaia de Proprietários de Postos de Serviços, APESA, foi destacado que não existem estudos atualizados sobre postos de combustíveis no Paraguai; existem mil e trezentas empresas registradas em tal associação, como postos de combustíveis em funcionamento, desse número, mil são empresas que comercializam seus produtos ao público em geral, o restante são empresas que compram combustíveis a preço de revendedora, porém não os comercializam; são as mesmas consumidoras desses recursos, como empresas transportadoras, por exemplo. Os clientes em potencial, neste caso, seriam os postos que comercializam combustíveis ao público em geral.

Segundo a APESA, a grande maioria dos postos de combustíveis não implementou, ainda, um controle automatizado de seus negócios. O controle, portanto, é realizado em parte manual, em parte automatizado; sendo que um colaborador da empresa precisa fazer a verificação de entrada e saída de combustível em cada bomba, para logo ingressar os dados em um sistema contábil adotado em sua empresa.

O tipo de bomba utilizada, na cidade de Assunção e nas principais capitais é, predominantemente, a eletrônica, existem empresas que trabalham com equipamentos digitais e mecânicos, mas em quantidade pouco notória; este tipo de equipamento, segundo a APESA, é encontrado mais comumente no interior do país; portanto, a Ionics deverá estar atenta a essa classificação quanto ao tipo de equipamentos de automação necessários no Paraguai.

4.7 Proposta para o negócio de exportação do SSG Premium

Os produtos a serem exportados para o Paraguai irão variar de acordo com a especificidade de cada projeto, como foi mencionado anteriormente, o *software* não será exportado e sim acessado via FTP (transferência de arquivos via internet), e comercializado no Paraguai através de representação. Por outro lado, os equipamentos de automação de bombas Ionics precisam ser exportados para serem instalados junto ao *software*. Para fins de ilustração será utilizado o exemplo do Grupo Bahia, apresentado como estudo de caso.

Os investimentos para a adaptação do produto às necessidades das empresas paraguaias, considerando os custos estimados neste trabalho, que não refletem a realidade da empresa, mas servem de guia norteador, são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Total dos investimentos para a adaptação e venda do SSG Premium

| Descrição | Investimento |
|---|--------------|
| Divulgação e treinamento de representantes no Paraguai | R\$ 5.000,00 |
| Custos com mudanças e adaptações no <i>software</i> | R\$ 4.000,00 |
| Total dos investimentos para adaptação e venda do sistema | R\$ 9.000,00 |

Fonte: Dados primários

4.7.1 Lucratividade para a Ionics com a comercialização do SSG Premium

Considerando a venda do SSG Premium no Paraguai, é possível realizar um cálculo da lucratividade inicial para a Ionics por posto de serviço, utilizando os preços praticados no mercado interno e tomando como exemplo o caso do Grupo Bahia, e as características de suas unidades de negócios, que necessitam do concentrador AP3E 02 laços, já mencionado anteriormente. A relação de preços e o percentual de lucro são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Preços dos produtos Ionics para o SSG Premium

| Descrição do Produto | Preço |
|--|---------------------|
| Licença de utilização do <i>software</i> SSG Premium | R\$ 1.900,00 |
| Concentrador de bombas AP3E 02 laços (segundo laço GNV) | R\$ 5.300,00 |
| TOTAL DA VENDA DE PRODUTOS POR POSTO DE SERVIÇO | R\$ 7.200,00 |
| Percentual de lucro sobre os produtos vendidos para a Ionics | 30% |
| TOTAL DO LUCRO BRUTO SOBRE AS VENDAS POR POSTO | R\$ 2.160,00 |

Fonte: Dados primários

O percentual de 30% de lucro sobre os produtos vendidos é uma estimativa, esse percentual não considera a margem de lucro de representantes; ainda faz-se necessária a análise dos custos sobre as incidência tarifária e logística.

4.7.2 Custos com incidência tarifária e logística.

Voltando ao exemplo do Grupo Bahia, para atender esse cliente, a Ionics estaria enviando progressivamente os equipamentos de automação, para que estes sejam instalados nos postos da rede, de forma escalonada e sejam adaptados às suas unidades de negócios ao SSG Premium, para isso torna-se necessário o estabelecimento de uma parceria com empresas paraguaias, para a representação, instalação e treinamento do sistema.

Se enviados através da ECT, o custo do envio, segundo uma simulação de preços disponível no site dos Correios seria de R\$ 77,00, considerando o envio de dois concentradores por vez, levando em conta o peso unitário (500gr.) e o valor declarado, utilizando a categoria de alta urgência EMS. Se desejado, é possível contratar um seguro adicional de 0,5% do valor declarado, garantido o reembolso do valor integral em caso de alguma contingência.

O Quadro 7 apresenta uma relação de preço sobre o envio desses concentradores para atender o cliente apresentado como exemplo, o Grupo Bahia.

Quadro 7 – Custos com incidências tarifárias e frete

| Descrição | Valor R\$ |
|--|--------------|
| Preço de um concentrador AP3E 02 laços | R\$ 5.300,00 |
| Seguro contra contingências (0,5%) | R\$ 26,50 |
| Custo com envio de 01 concentrador via Correios | R\$ 38,50 |
| TOTAL DO V.I. (valor do produto, seguro e frete) | R\$ 5.365,00 |
| Incidência tarifária sobre importação no Paraguai (15% sobre o V.I.) | R\$ 804,75 |
| PREÇO DO PRODUTO ACRESCIDO DE CUSTOS DE IMPORTAÇÃO E LOGÍSTICA | R\$ 6.169,75 |

Fonte: Dados primários

O total do preço de venda do produto, considerando o preço praticado no mercado interno, acrescido dos custos de logística e tarifas para o desembaraço aduaneiro no Paraguai deve ser considerado para a definição de preço do produto da empresa Ionics, no Paraguai.

4.7.3 Definição de preço do SSG Premium no Paraguai

Considerando os valores estimados para investimento por parte da empresa Ionics, para adaptação do SSG Premium para sua comercialização no Paraguai, em comparação à margem de lucro por posto com a venda do *software* e do *hardware*, parece não ser significativo sugere a obtenção do retorno em curto prazo, apenas considerando a implantação de um projeto em uma empresa como o Grupo Bahia.

Por outro lado, existem outros fatores a serem levados em conta, como o contrato de atualização que, por ser um mercado bastante menor, torna a escala na alocação dos custos mais difícil que no mercado interno.

Também este estudo prevê que os pagamentos sejam realizados todos à vista, considerando o desconhecimento do mercado, o que gera um risco de inadimplência, este é o método mais conveniente e seguro.

A política de definição de preço, para a comercialização do SSG Premium, no Paraguai, exige o estudo exaustivo do mercado de postos de serviços, com o intuito de

conhecer melhor as necessidades e a capacidade de investimento dessas empresas, sugere-se por tanto que seja realizada uma fixação de preço de acordo ao método segundo as características do mercado, já citado anteriormente.

Em comparação ao principal concorrente do SSG Premium, o sistema Data Oil, o custo para a implementação é expressivamente menor do que o investimento que o Grupo Bahia deverá realizar se desejar adotar o produto da Ionics, porém, é necessário que sejam apresentadas todas as vantagens que o sistema SSG proporciona e dar a conhecer os benefícios desse investimento às empresas paraguaias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da caracterização do Sistema Super Gerente Premium, com todas as suas funcionalidades e características, foi possível constatar a sua utilidade e vantagem para a utilização em empresas do ramo de postos de serviços.

A empresa Ionics, em seu ambiente de atuação, o mercado interno brasileiro, mostrou-se neste estudo como líder de mercado na produção e desenvolvimento de soluções empresariais específicas para o negócio proposto, através de uma estratégia bem formulada e constante inovação tecnológica e de práticas de gestão; essa excelência no mercado interno possibilita à empresa a internacionalização de seus negócios.

Foram identificadas as exigências legais para a exportação do SSG Premium para o Paraguai, as mesmas não apresentam grandes dificuldades e as incidências tarifárias não são consideradas expressivas.

O meio de se chegar ao mercado paraguaio foi considerado, através da parceria, o estabelecimento de um contrato de representação com direito de venda do software, e a viabilização da exportação dos periféricos de automação de bombas Ionics. Considerando a facilidade do processo, o envio destes equipamentos pode ser realizado pela ECT – Correios, através de seu programa Exporta Fácil. A empresa realiza suas operações internas através de contrato com os correios, o que facilita ainda mais a conclusão do processo, além de não precisar documentação e registros específicos de meios tradicionais de comércio exterior.

Por outro lado, é necessário considerar as adaptações no *software*, para que o mesmo possa ser utilizado em empresas paraguaias, considerando o idioma e o sistema fiscal do país, os custos estimados do processo não são considerados expressivos, em comparação ao lucro sobre as possíveis vendas dos produtos Ionics. Quanto à homologação de *software* e *hardware*, foi verificado que não existem imposições legais sobre os mesmos no mercado em questão.

O mercado paraguaio, de empresas e grupos de postos de serviços, é bastante amplo, e comporta um grupo de clientes potenciais para a empresa Ionics e seu produto SSG Premium. Em comparação com a primeira solução específica para o ramo, o sistema Data Oil, considerada a principal e mais forte concorrência para a inserção no mercado, o sistema desenvolvido pela Ionics apresenta diversas vantagens e funcionalidades que

constituem uma oportunidade para os postos de serviços, para ganhar vantagem competitiva e se diferenciar dos concorrentes, além de fortalecer seu sistema de gestão e a obtenção de um total controle de suas unidades de negócio.

Tomou-se como exemplo o Grupo Bahia, rede de onze postos de serviços espalhados na cidade de Assunção; esta empresa é pioneira na adoção do sistema acima mencionado, da empresa argentina Data Oil, para o qual realizou um investimento considerável. Em entrevista, o representante da empresa afirmou ter algumas dificuldades com o sistema e o caracterizou como pouco funcional, em relação ao SSG Premium.

Considera-se que para atingir o mercado paraguaio, a empresa Ionics deve estabelecer uma parceria com uma empresa desse país, para que a mesma forneça todo o treinamento e suporte necessário para os potenciais clientes, além de viabilizar novos clientes de forma progressiva. A escolha desses representantes deve ser extremamente cuidadosa, já que estas empresas estarão promovendo a marca e a reputação da Ionics no vizinho país.

Sugere-se, porém, antes da realização de qualquer estratégia de penetração de mercado, um estudo mais específico sobre os postos de serviços no país em questão. Já que esta pesquisa conta com limitações em relação ao tema. A associação paraguaia de proprietários de postos de serviços, APESA, considera a adoção de um sistema do tipo uma necessidade indispensável para um futuro próximo, já que existe uma tendência a aprimorar a gestão e prováveis fiscalizações por parte do governo.

Nesse caso, respondendo ao problema de pesquisa, considera-se uma oportunidade de negócio bastante interessante, para a Ionics, a expansão do seu mercado de atuação para o Paraguai, levando em conta a falta de empresas especializadas nesse tipo de solução, a crescente necessidade por ferramentas de gestão seguras e eficientes, e a facilidade de acesso ao mencionado país. Mesmo que seja considerado um alto investimento para a adoção de um sistema desse tipo, é necessário apresentar as vantagens e os benefícios decorrentes desse investimento para as empresas paraguaias.

Finalizando, a Ionics deve estabelecer uma estratégia de formação de preço que seja condizente com a realidade da situação e das empresas paraguaias, oferecer um produto como o SSG Premium para as organizações que ainda não utilizam nenhuma ferramenta poderia apresentar maior dificuldade. Tampouco o SSG Premium é interessante para postos

de serviços individuais, considera-se mais viável a venda para grandes empresas. A Ionics poderia implantar o sistema em um grupo de empresas como forma de teste, dando a conhecer as vantagens da solução para a gestão, e ganhando credibilidade no mercado em questão. Para fins de apresentação, a APESA, através de seu representante, sugeriu que a Ionics poderia fazer uma introdução do seu produto para proprietários, gestores e formadores de opinião na própria sede da associação, o que constitui uma facilidade de acesso a potenciais clientes.

Sugere-se a realização de estudos futuros, relacionados ao tema aqui tratado, como estudos de sistemas de gestão para empresas diferentes, exportações para outros países, sistemática dos blocos econômicos, exportações de serviços e as vantagens do avanço da informática nos negócios internacionais.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 4. ed., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Maquinas e equipamentos**. Disponível em: www.aprendendoaexportar.gov.br/maquinas. Acesso em: 06 de junho de 2007.

ASHIKAGA, Carlos Eduardo Garcia. **Análise da tributação na importação e na exportação**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

BANCO DO BRASIL. **Termos internacionais de comercio (INCOTERMS)**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portal/on/intc/dwn/IncotermsRevised.pdf>. Acesso em 05 de junho de 2007.

BERRY, Leonard. **Serviços de satisfação máxima: guia pratico de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CORREIOS. **Exporta Fácil**. Disponível em: www.correios.com.br. Acesso em 05 de junho de 2007.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

EMIT BRASIL. **Importação exportação e assessoria em comercio exterior**. Disponível em: <http://www.emitbrasil.com.br>. Acesso em 05 de junho de 2007.

FERREIRA, Luciene Braz; RAMOS, Anália S. Martins. **Tecnologia da informação, commodity ou ferramenta estratégica**. Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIDOLIN, Benedito. **Economia e comercio internacional ao alcance de todos**. São Paulo: Aduaneiras, 1991.

LAKATOS Eva Maria, MARCONI Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LUCAS, George; et al. **Estrategia de Marketing**. 1ra Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Lehman, M. M. **Laws of Software Evolution Revisited**. European Workshop on Software Process Technology, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PARAGUAY. **Informaciones generales**. Disponível em: http://www.paraguay.com/sobre_paraguay/sobre_paraguay.php. Acesso em 01 de junho de 2007.

RATTI, Bruno. **Comercio internacional e cambio**. 9. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

RESENDE, Leone Soares de. **Exportação: organização para exportar: Rotinas e procedimentos: canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1983.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Aldemar de Araújo. **Informática na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Joel Jose dos. **Formação do preço e do lucro**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SISTEMA INTEGRADO DE REFERENCIAS ON-LINE. **Paraguai**. Disponível em: <http://www.geocities.com/sirolus/paraguai.html>. Acesso em 01 de junho de 2007.

SLACK et al. **Administração da Produção**. 2da. Edição. São Paulo: Atlas, 2002

TEIXEIRA Filho, Jayme. **Conceitos preliminares em homologação de software**. Disponível em: www.informal.com.br. Acesso em 12 de junho de 2007.

VALLE, Benjamin de Medeiros. **Tecnologia da informação no contexto organizacional**. Ciência da informação, vol 25, n. 1, 1996.

WIKIPEDIA. **Paraguai**. Disponível em:<http://pt.wikipedia.org/wiki/Paraguai>. Acesso em: 01 de junho de 2007.

APÊNDICE A – Questionário para entrevista estruturada (em espanhol)

Questionario para estudio en estaciones de servicios del Paraguay

Estamos analizando la viabilidad de exportación de un sistema de gestión empresarial para estaciones de servicios en Paraguay.

De acuerdo con las informaciones presentadas en el material informativo sobre el SISTEMA SUPER GERENTE PREMIUM (SSG), por favor responda las siguientes preguntas:

1. Cual es su opinión sobre la importancia de un sistema de gestión para la administración de su estación de servicios?
 - Muy importante
 - Importante
 - Neutro
 - Basico (solo para control)
 - Irrelevante

2. Cuales son las funciones principales, necesarias en su empresa, en un sistema de gestión para estaciones de servicios, teniendo en cuenta las funcionalidades del SSG?
 - Funcionalidades generales
 - Funcionalidades de ventas
 - Funcionalidades financieras
 - Funcionalidades de stock
 - Funcionalidades fiscales
 - Todas

3. Su estación de servicios hace parte de alguna red? (grupo de empresas)
 - Si Cual? Cuantas estaciones?
 - No (siga desde la pregunta 5)

- 4.Cuál es la importancia de integración de todas las informaciones de la red, desde su punto de vista?
 - Muy importante
 - Importante
 - Neutro
 - Basico (solo para control)
 - Irrelevante

5. Usted cree que la adopción de un sistema como el SSG pueda generar ventaja competitiva para su empresa?
 - Si
 - No (siga desde la pregunta 7)

6. Por que?

- Mejor generación de información para la tomada de decisión
- Mejor control sobre los productos y los colaboradores
- Aprimoramiento del planeamiento y control financiero
- Mejor atención a los clientes (fidelización)

7. Como usted caracteriza el sistema utilizado en su empresa, en relación al SSG?

- Mejor
- Semejante
- Poco funcional
- Malo

8. Su empresa realiza compras y ventas a plazo?

- Si
- No (siga desde la pregunta 10)

9. El sistema utilizado en su empresa proporciona un control en ese aspecto?

- Si
- No (utilizamos otra forma de control)

10. El sistema utilizado en su empresa permite la integración de los datos de la pista con el shop?

- Si
- No
- El shop es de terceros

11. Cual es el grado de capacitación de los colaboradores de su empresa, que tratan con el sistema de gestión?

- Alto
- Satisfactorio
- Bajo
- Ninguno, quien maneja todo es el gerente/dueño

12. La empresa que fornece el sistema utilizado en su empresa proporciona un soporte eficaz?

- Si
- No
- No, pero el servicio es tercerizado

13. Con cuantas bombas (dispensers) cuenta su empresa?

14. Con cuantos puntos de venta (computadoras con acceso al sistema de gestión) cuenta su empresa?

15. Usted cree que el SSG pueda proporcionar soluciones para su empresa?

Si (pase a la pregunta 17)

No

16. Por que?

Falta de información sobre el mismo

La empresa no necesita de las funcionalidades del SSG

Los colaboradores son poco capacitados

Inseguridad sobre la calidad del producto

17. Cuanto su empresa invierte o invirtió en el sistema de gestión utilizado actualmente?