

## **Estratégia Empresarial / Estratégia Organizacional**

**Ano letivo 2014/2015**

### **Temática central do trabalho: Análise interna (Recursos e capacidades)**

*Notas:*

- Tenha em consideração que os trabalhos serão avaliados em função da aplicação dos conhecimentos adquiridos e não pela mera descrição dos factos relatados no caso.
- O relatório e apresentação deverão refletir uma análise teórico-prática do caso apresentado.
- O caso é fictício e para fins meramente académicos, não pretendendo retratar nenhuma empresa em particular. Ainda assim, é inspirado em factos reais de empresas e outros dados do sector (fontes: relatórios, notícias, websites, etc.).

## **Caso SSF**

### **A génese da empresa**

A atividade de locação financeira (*leasing*) teve um elevado crescimento em Portugal durante a primeira metade da década de 1980, quando diversas empresas – a maioria delas detidas por bancos ou sociedades financeiras – iniciaram a atividade, alargando substancialmente a oferta de serviços na área.

Naturalmente, as empresas necessitaram de aplicações informáticas específicas para apoio à gestão da sua atividade. A maioria dos bancos e das empresas de grande dimensão optou por desenvolver soluções com recursos próprios, recorrendo às suas Direções de Informática; outras preferiram encomendar as aplicações a *software houses*.

Foi neste contexto que dois jovens engenheiros informáticos recém-licenciados se encarregaram de desenvolver a aplicação de gestão do negócio de *leasing* para uma das maiores empresas de então. Optaram por tecnologias pouco generalizadas na época mas que asseguravam aos clientes uma grande liberdade na escolha do fornecedor do *hardware* necessário. A elevada qualidade final da aplicação foi imediatamente reconhecida pelo mercado e levou à criação da empresa SSF – SOFTWARE E SERVIÇOS FINANCEIROS, especializada em soluções informáticas para empresas de *leasing*.

## O crescimento e a maturidade

O sucesso foi rápido. O número de clientes cresceu rapidamente e a SSF teve de contratar um número significativo de quadros técnicos e comerciais. O processo de seleção era rigoroso, exigindo *a priori* competências de excelência nas tecnologias envolvidas; seguidamente, os profissionais contratados frequentavam um programa de formação interno que lhes possibilitava assimilar as especificidades funcionais e de negócio da atividade de *leasing*. A SSF afirmou-se pelas excelentes competências dos seus técnicos e pela sua grande eficácia comercial.

Um dos segredos da SSF esteve de fato na base da aplicação de conhecimentos e técnicas no produto certo, sendo que para atingir esse objetivo existe sempre a necessidade de identificação do papel das pessoas nesse desígnio, o que consistiu verdadeiramente no caso da SSF numa base de crescimento e sucesso financeiro.

Importa no entanto mencionar que na SSF as pessoas foram sempre tidas como o centro da organização, e a empresa percebeu perfeitamente a importância e lealdade dos seus funcionários, trabalhando sempre no sentido de conseguir para estes o melhor balanço entre o trabalho e a vida pessoal. Deve-se referir aliás que a questão dos relacionamentos esteve sempre na génese e no DNA da empresa, privilegiando relacionamentos por exemplo com clientes e fornecedores (no último caso permitindo inclusive obter contratos exclusivos com alguns), entre gestores e direção e, entre os próprios funcionários. Pode mesmo afirmar-se que o triângulo “grupos”, “indivíduos” e “tecnologia”, é a base de toda a sua estrutura, permitindo por isso gozar de enorme reputação junto de grande parte dos seus *stakeholders*.

Por exemplo, um aspeto que a SSF não descurou foi o das relações com os grandes fornecedores de *hardware* da época: IBM, DEC e UNISYS. Apoiando-se na capacidade da aplicação funcionar eficientemente em qualquer plataforma, estabeleceu com as três empresas acordos não exclusivos de comercialização conjunta de soluções informáticas para *leasing*. Aumentou assim as suas oportunidades de negócio, pois o cliente podia implementar a solução da SSF, qualquer que fosse a sua preferência pelo fornecedor de *hardware*. Adicionalmente, a sua capacidade de venda aumentou significativamente, já que aquelas três marcas eram as fornecedoras habituais de informática para o sector financeiro.

Face a isto pode afirmar-se que a cultura da SSF é refletida na iniciativa, desempenho com integridade, aprendizagem contínua, unidade entre empregados, confiança, honestidade, respeito, coragem e responsabilidade, o que se reproduziu obviamente na capacidade de transferir as necessidades dos clientes num produto e serviço de qualidade e, em rapidez e rigor numa eventual necessidade de resposta ao mercado. Ou seja, a promoção de um clima empresarial globalmente saudável reflete-se por isso na excelência operacional da sua atividade, sendo reconhecido pelos próprios funcionários como o melhor local para se trabalhar.

Apesar dos preços praticados serem elevados, a SSF foi ganhando quota de mercado, apoiada no excelente desempenho da aplicação, na prontidão e rigor com que implementava novas funcionalidades, e na rapidez e na qualidade do serviço de assistência técnica. A concorrência foi-se reduzindo, com muitas empresas de *leasing* a abandonarem as soluções dos outros fornecedores e a adquirirem a solução da SSF. Dada a especificidade da legislação nacional, a que qualquer *software* de gestão tem que estar ajustado, e principalmente às suas constantes

alterações, mas também a relativa reduzida dimensão do mercado formado pelas empresas de *leasing*, nenhuma multinacional de informática era tentada a concorrer com a SSF.

Progressivamente, muitos bancos que tinham optado inicialmente por aplicações próprias reconheceram o superior desempenho e a elevada flexibilidade de adaptação a novas necessidades do negócio da solução da SSF, e decidiram-se pela sua implementação. As negociações foram muito duras: com as suas grandes dimensão e importância como compradores de produtos e serviços informáticos, os bancos estavam habituados a conseguir descontos muito significativos. No entanto a SSF conseguiu manter a sua política de preços, exaltando sempre a excelência da solução e tirando partido da sua posição dominante no mercado. Alguns clientes chegaram mesmo a sugerir estarem perante um “abuso da posição dominante”.

Nos primeiros anos da década de 1990, a SSF era quase monopolista no segmento de mercado em que operava, pois a larga maioria das escassas dezenas de empresas de *leasing* existentes era sua cliente.

Em suma, a SSF podia assumir-se como uma empresa de prestígio que nunca viveu dos louros do seu sucesso, primando sempre pela excelência dos seus processos administrativos e produtivos, não apenas ao nível do controlo financeiro, como ao nível de um sistema de informação abrangente e integrado que privilegiou sempre as suas tomadas de decisão, desenvolvimento rápido de novas funcionalidades, eficiência na produção em grande volume, capacidade de melhoria continua dos seus processos, flexibilidade e capacidade de resposta aos clientes, *design*, promoção de vendas eficaz, eficiência e rapidez no processamento de pedidos, rapidez na distribuição e, qualidade e eficácia do serviço ao consumidor.

## **O salto em frente**

Os resultados posicionavam nesta medida a SSF numa posição contrária aos resultados apresentados pela indústria de *software* informático em termos mais generalistas, vivendo esta um declínio em termos de volume de vendas, sobretudo devido à relação qualidade/preço oferecido por *players* como a Hewlett Packard.

Face aos desenvolvimentos vividos até esta fase em 1990 a SSF classificou-se como a primeira empresa mais admirada em Portugal, com *net revenues* a rondar os 2 milhões de euros, resultado do aproveitamento também de práticas inovadoras que contribuíram para a apresentação das soluções tecnológicas e iniciativas corporativas que apresentavam para ajudar as pessoas a alcançar os seus objetivos.

Neste domínio destaca-se ainda o facto da empresa nos anos de 1990 ter recebido dois prémios pela qualidade do seu produto e pela cortesia e respeito com que tratavam os clientes, o que ao nível do produto fora também sustentado com a concessão concedida pelo governo português para comercialização do *software* sem qualquer possibilidade de existência de possíveis imitações.

Assim por volta de 1993, a questão que se colocava aos dois sócios fundadores da SSF era se mantinham a estratégia – o que significava a estagnação das vendas, pois já não havia clientes significativos a conquistar e as receitas só provinham da atualização de versões e da manutenção – ou procuravam continuar a crescer, com uma nova oferta de aplicações e serviços.

Escolheram a segunda opção. Tendo como ponto de partida um pequeno módulo de atendimento a clientes que a aplicação de gestão de *leasing* tinha, a SSF desenvolveu uma poderosa aplicação de gestão de *call centres* que oferecia uma elevada flexibilidade de utilização. Um ponto muito apreciado pelos clientes – e que era distintivo face à concorrência – era a facilidade de configuração dinâmica dos questionários, que podiam ser ajustados em tempo real, face às respostas que se iam registando. Podia ser utilizada qualquer língua e rapidamente se verificou que a aplicação era de classe internacional. E a SSF adoptou o novo nome de SIRIUS SOFTWARE.

A solução tecnológica adotada obrigou a estabelecer parcerias com as multinacionais IBM e ALCATEL que foram aliados estratégicos no esforço de internacionalização. Nalguns mercados como a Europa e os Estados Unidos a SIRIUS SOFTWARE abriu sucursais comerciais e de assistência técnica, ao passo que em países mais distantes optou pela comercialização pelos seus parceiros. Na Argentina e países limítrofes era a ALCATEL que assegurava a venda e assistência, enquanto na Austrália e demais países do Oriente este papel era desempenhado pela IBM.

Quando a empresa optou pela internacionalização, e face ao aumento significativo dos seus quadros técnicos, uma parte deles expatriados nos Países para onde a empresa se instalou, foi decidido rever o Código de Boas Práticas, processo que visou reforçar em particular as dimensões relacionadas com a Responsabilidade Social assumida pela empresa.

Mas o espírito de empreendedor dos dois sócios não estava saciado: com base nas soluções que comercializavam, criaram um *call centre* de grandes dimensões e a SIRIUS SOFTWARE passou também a operar como um prestador de serviços de *outsourcing* nas áreas das televendas e do telemarketing.

É importante ainda referir neste contexto, que como resultado do seu crescimento a SSF estabeleceu uma parceria com a empresa Hitachi no Japão, concebendo não apenas um centro de suporte técnico para continuar a sua aposta na atividade do *leasing*, como para diversificar ainda mais o seu portfólio de negócios, nomeadamente ao nível de periféricos, dispositivos de armazenamento, servidores, entre outros dispositivos.

#### Questões a considerar para o estudo deste caso:

- Face às questões da imitabilidade, a entrada da SSF no mercado implicou que a concorrência ficasse em desvantagem competitiva, detendo esta de vantagem em termos de qualidade, pioneirismo e, consequentemente reputação. Assim, qual a classificação do tipo de recursos da SSF face a uma possível imitabilidade por parte de alguma empresa que pretenda concorrer de forma mais efetiva neste mercado? Quais os tipos de imitabilidade possíveis de levar a cabo por parte desses mesmos *players*? Responda exemplificando.

- Parece possível alguma empresa entrar no mercado de “*software para leasing*” tentando concorrer diretamente com a SSF em termos do desenvolvimento deste tipo de aplicações?
- Quais as capacidades da SSF que estão na base da sua vantagem competitiva?
- No âmbito da temática da VBR (Visão Baseada nos Recursos) e da VRIO framework, em que medida podemos afirmar que a SSF possui recursos e capacidades com valor e intrinsecamente raras? Que determinantes estiveram na base do potencial competitivo da empresa neste domínio?