

CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CEPPAD

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

PLANO DE MARKETING PARA A SOLUÇÃO DE

COMÉRCIO ELETRÔNICO DA NEOGRID S.A.

Sven Siegfried Imfeld

CURITIBA/PR

2003

CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CEPPAD

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

**PLANO DE MARKETING PARA A SOLUÇÃO DE
COMÉRCIO ELETRÔNICO DA NEOGRID S.A.**

**Monografia apresentada à
Universidade Federal do Paraná
como requisito para conclusão
do curso MBA em Estratégia e
Gestão Empresarial.**

Orientador: Prof. Renato Zancan Marchetti

CURITIBA/PR

2003

Índice Geral

1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	7
1.1	Sinopse.....	7
1.2	Objetivos do Plano de Marketing	8
2	OPORTUNIDADE	12
2.1	Situação Atual.....	12
2.2	Atuação da Empresa	14
2.2.1	Produtos de Software	15
2.2.2	NeoGrid e-Collaboration Suite	15
2.2.3	Visão da Empresa	16
3	ANÁLISE SWOT	17
3.1	Pontos Fortes.....	17
3.2	Pontos Fracos.....	17
3.3	Oportunidades de Mercado.....	18
3.4	Ameaças de Mercado	18
4	METAS E OBJETIVOS	20
4.1	Objetivos de Marketing	20
4.2	Projeção de Receitas.....	21
5	ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	22
5.1	Consumidor.....	22
5.1.1	Perfil.....	22
5.1.2	Papéis de Compra	22
5.2	Mercado.....	23
5.2.1	Histórico do Mercado	23
5.2.2	Tamanho do Mercado.....	25
5.2.3	Estágio de Demanda	26
5.2.4	Impacto da Tecnologia.....	27
5.2.5	Posição da Organização no Mercado	31
5.2.6	Segmentação de Mercado.....	31

5.2.6.1	Definição.....	31
5.2.6.2	Segmentação do Mercado-Alvo da Neogrid.....	32
5.2.7	Características do Produto	33
5.2.8	Característica do Ponto	37
5.2.9	Característica de Promoção	37
5.2.10	Característica de Preço	38
5.2.11	Projeção de Mercado.....	39
5.2.12	Análise da Concorrência.....	40
5.3	Posicionamento do Produto.....	47
5.3.1	Definição.....	47
5.3.2	Posicionamento do Neogrid e-CS.....	47
6	MARKETING TÁTICO.....	49
6.1	Produto	49
6.1.1	Descritivo de Níveis do Produto.....	49
6.1.2	Ciclo de Vida do Produto	50
6.1.3	Análise de Adequação das Estratégias	50
6.1.4	Análise de Consistência de Composto de Produto.....	51
6.1.5	Marca.....	52
6.1.6	Mapa de Posicionamento – NeoGrid e-Collaboration Suite.....	54
6.2	Ponto	55
6.2.1	Canais de Distribuição	55
6.3	Promoção.....	57
6.3.1	Ferramentas de Comunicação.....	57
6.3.2	Campanhas Publicitárias	58
6.3.3	Endomarketing.....	58
6.3.4	Quadro de Investimentos (2003)	58
6.4	Preço	60
6.4.1	Nível de Preço e Motivos para a Escolha Desse Nível.....	60
6.4.2	Margens de Comercialização dos Canais De Venda.....	60
6.4.3	Condições De Pagamento	60
6.4.4	Financiamento	60

7	AVALIAÇÃO E CONTROLE	61
7.1	Definição	61
7.2	Avaliação Financeira.....	61
7.3	Avaliação de Marketing.....	71
7.4	Cronograma.....	72
8	REFERÊNCIAS.....	73
9	GLOSSÁRIO.....	75
10	ANEXOS	90
10.1	ANEXO A - Aspectos Legais.....	90
10.2	ANEXO B - Lei de Software.....	92
10.3	ANEXO C - Estudo Gartner Group - ERP Scenario.....	96

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 Sinopse

Cada vez mais as empresas e organizações estarão interligadas com seus parceiros nas malhas de negócios através de processos colaborativos. Precisarão compartilhar de forma eficiente os seus recursos, visando atender às necessidades dos consumidores, tanto diretamente como através de intermediários eletrônicos.

A NeoGrid tem como foco de sua atuação prover soluções de software e serviços vinculados para a integração colaborativa de organizações e empresas nas malhas de negócios.

Utilizando as soluções providas pela NeoGrid, as empresas e organizações obtêm benefícios como: ganho de "market share", aumento de vendas, melhoria de serviços prestados, diminuição dos custos dos processos empresariais, maior velocidade nos ciclos de negócio, aumento do giro e redução nos níveis de estoques e redução dos custos de armazenamento e transporte.

O modelo de negócio da NeoGrid é baseado na produção e fornecimento de software e serviços vinculados.

As empresas usuárias das soluções NeoGrid, utilizando a tecnologia da informação e de comunicação em seus processos comerciais, tornam seus produtos e serviços mais competitivos.

Para as empresas tradicionais, a NeoGrid proporciona a integração com seus clientes e fornecedores, otimizando os processos entre empresas de maneira a reduzir custos de transações, através da automação de todo o processo negocial entre as empresas e seus parceiros de negócios.

1.2 Objetivos do Plano de Marketing

Para serem bem sucedidas, as organizações necessitam de planejamento eficaz e de uma estratégia de marketing que atinja suas metas e objetivos e satisfaça aos consumidores. Qualquer organização, de seu restaurante favorito às gigantescas corporações globais, está envolvida no desenvolvimento e/ou implementação de estratégias de marketing.

Para obter sucesso nas ações de marketing o planejamento é fundamental. Neste sentido o Plano de Marketing tem por finalidade orientar as estratégias das empresas e das instituições interessadas em obter maior eficiência, eficácia e efetividade nas atividades orientadas para o marketing. O plano de marketing é o documento de ação. É o manual para a implementação, a avaliação e o controle de marketing.

Conforme Ferrell, os propósitos de um plano de marketing devem ser entendidos ao se apreciar seu significado. Um bom plano de marketing atenderá a estes cinco propósitos, em detalhes:

1. explica a situação atual e futura da organização. Isso inclui a análise ambiental, a análise SWOT e análise do desempenho anterior da empresa;
2. especifica os resultados esperados(as metas e os objetivos), de maneira que a organização possa antecipar sua situação no final do período de planejamento;
3. descreve as ações específicas que devem ser adotadas, de maneira que possa ser atribuída a responsabilidade por cada ação. Isso ajuda a assegurar a implementação das estratégias de marketing;
4. identifica os recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas;
5. permite o monitoramento de cada ação e seus resultados, de maneira que os controles possam ser implementados. O *feedback* decorrente do monitoramento e controle fornece informações para o reinício do ciclo de planejamento no período seguinte.

Esses cinco propósitos são muito importantes para várias pessoas da empresa. Os gerentes de linha estão particularmente interessados no terceiro propósito, uma vez que são responsáveis por assegurar que mudanças táticas possam ser implementadas. Os gerentes de

nível intermediário têm interesse especial no quinto propósito, à medida que desejam assegurar que mudanças táticas possam ser feitas, se necessário. Esses gerentes devem também estar preparados para avaliar por que a estratégia de marketing é ou não bem sucedida.

O quarto propósito pode ser o mais expressivo para o sucesso. O plano de marketing é o meio de se comunicar a estratégia aos executivos da alta administração que tomam as decisões críticas em relação à alocação produtiva e eficiente dos recursos. Os planos de marketing bem elaborados podem não ser bem sucedidos, se sua implementação não for adequadamente custeada. A alocação de recursos é um aspecto especialmente importante do planejamento de marketing, dada a recente tendência do *downsizing* nas empresas norte-americanas. É importante lembrar que marketing não é a única função administrativa a competir por recursos escassos. Outras funções, como finanças, pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos têm seus próprios planos estratégicos. É de modo similar que o plano de marketing deve “vender-se” à alta administração.

Uma pesquisa realizada com executivos sobre a importância do plano de marketing revelou:

“... o processo de preparar o plano é mais importante do que o documento em si ... De fato, um plano de marketing exige atenção. Ele faz a equipe de marketing concentrar-se no mercado, nos objetivos da empresa e nas estratégias e táticas apropriadas a esses objetivos. É um mecanismo para sincronizar a ação.”

O desenvolvimento de um plano de marketing típico, inclui informações a respeito de sete elementos principais:

Sumário Executivo: uma sinopse do plano de marketing global, cobrindo os principais elementos da estratégia de marketing e sua execução.

Análise Ambiental: um resumo das informações pertinentes, obtidas sobre o ambiente externo, o ambiente do consumidor e o ambiente interno da empresa.

Análise SWOT: uma análise dos fatores internos(forças e fraquezas) e externos(oportunidades e ameaças) que dão à empresa certas vantagens e desvantagens em satisfazer as necessidades de seu mercado-alvo.

Metas e Objetivos de Marketing: declarações formais dos resultados desejados e esperados, resultantes do plano de marketing.

Estratégias de Marketing: um esboço de como a empresa atingirá seus objetivos de marketing por meio da seleção de um ou mais mercados-alvos e o desenvolvimento de um composto de marketing apropriado para esses mercados-alvos.

Implementação de Marketing: processo de execução da estratégia de marketing pela criação de ações específicas para assegurar que os objetivos de marketing serão atingidos.

Avaliação e Controle: explanação de como os resultados do plano serão mensurados e avaliados.

A prática da criação do plano de marketing:

- mudou em relação à década passada ao incluir maior ênfase no consumidor, melhor análise da concorrência, objetivos e mensuração mais específicos e planejamento mais fundamentado e realista;
- enfrenta vários desafios, incluindo obter o consenso e a cooperação de toda a empresa e encontrar tempo suficiente para a preparação de um bom plano;
- é ainda considerada inadequada, por seu realismo insuficiente;
- vem sendo mais enfatizada e sua importância aumentará, no futuro.

A utilização do plano de marketing requer:

- um sistema progressivo de coleta de informações de marketing relevantes;
- bom julgamento gerencial;
- aprovação da alta administração, confirmando que há recursos necessários para sua implementação e que as outras áreas foram convencidas a exercer seus papéis em sua implementação;
- flexibilidade suficiente para os ajustes que forem necessários.

A elaboração de um plano de marketing envolve todas as áreas da organização e é preciso que todas estejam em sintonia com os objetivos da empresa e com as necessidades dos mercados-alvo. Além desta sintonia, as empresas precisam estar atentas à velocidade das mudanças pelas quais o mundo está passando. Estas mudanças serão cada vez mais velozes,

os hábitos, necessidades e desejos dos mercados-alvo mudam conforme a evolução dos produtos e serviços e são cada vez mais exigentes.

O plano de marketing aqui apresentado tem como objetivo principal definir como será realizada a introdução do produto e-Collaboration Suite no mercado brasileiro no ano de 2003. A elaboração do plano de marketing através do desenvolvimento dos seus sete elementos, pretende atender aos cinco propósitos principais citados por Ferrell. Finalmente, o plano servirá para orientar as estratégias da empresa afim de alcançar os resultados esperados apresentados neste plano.

2 OPORTUNIDADE

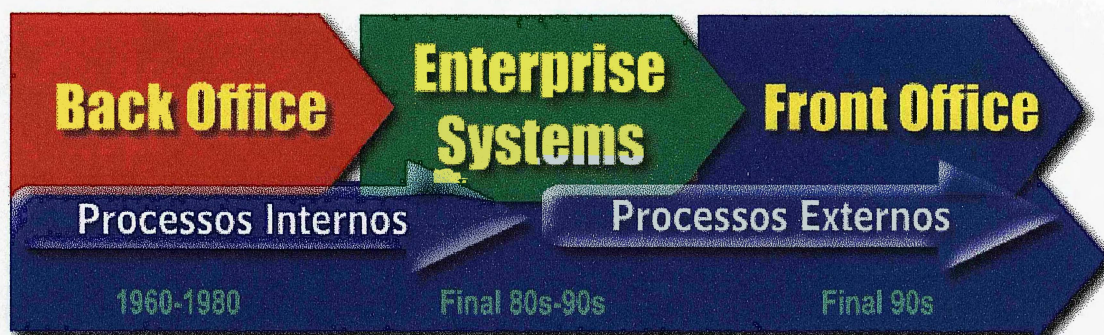
2.1 Situação Atual

As empresas ao longo do tempo investiram em tecnologias buscando otimizar os seus processos internos de negócios, como relacionamento entre departamentos, redução no fluxo de documentos, eliminação de papel, maior disponibilidade de informações em menor tempo, melhoria de processos produtivos e técnicas de gerenciamento e controle de produção, entre outros exemplos. Em todos os casos o foco foi sempre interno. Esta otimização foi alcançada com emprego de técnicas e tecnologias como planejamento dos recursos empresariais (ERP – Enterprise Resource Planning), planejamento dos recursos de manufatura (MRP – Manufacturing Resource Planning), sistemas de execução de manufatura (MES – Manufacturing Execution Systems), todos estes denominados genericamente de Back-Office.

Os processos externos por sua vez, que são os processos de relacionamento com parceiros comerciais, financeiros e de logística não tiveram a mesma atenção das empresas. Por este motivo, processos entre uma empresa e seus clientes e fornecedores são realizados com pouco amparo tecnológico, se comparado aos processos internos. Mais recentemente, algumas iniciativas como automação da força de vendas (SFA – Sales Force Automation), Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM – Supply Chain Management), entre outras, tomaram lugar já tendo como visão processos externos, mas sem automatizar todo o relacionamento interempresarial.

Evolução da Tecnologia da Informação

Agora é possível interagir com os fornecedores e clientes



Mainframe

- ◆ Folha de Pagamento
- ◆ Manufatura (MRP)
- ◆ Finanças

10-100s de Usuários
Foco Interno

Client/Server

- ◆ Manufatura (ERP)
- ◆ Recursos Humanos
- ◆ Distribuição
- ◆ Planejamento

100s-1000s de Usuários
Maior número de usuários

Web Architecture

- ◆ Call Center Support
- ◆ Supply Chain
- ◆ Sales Force Automation

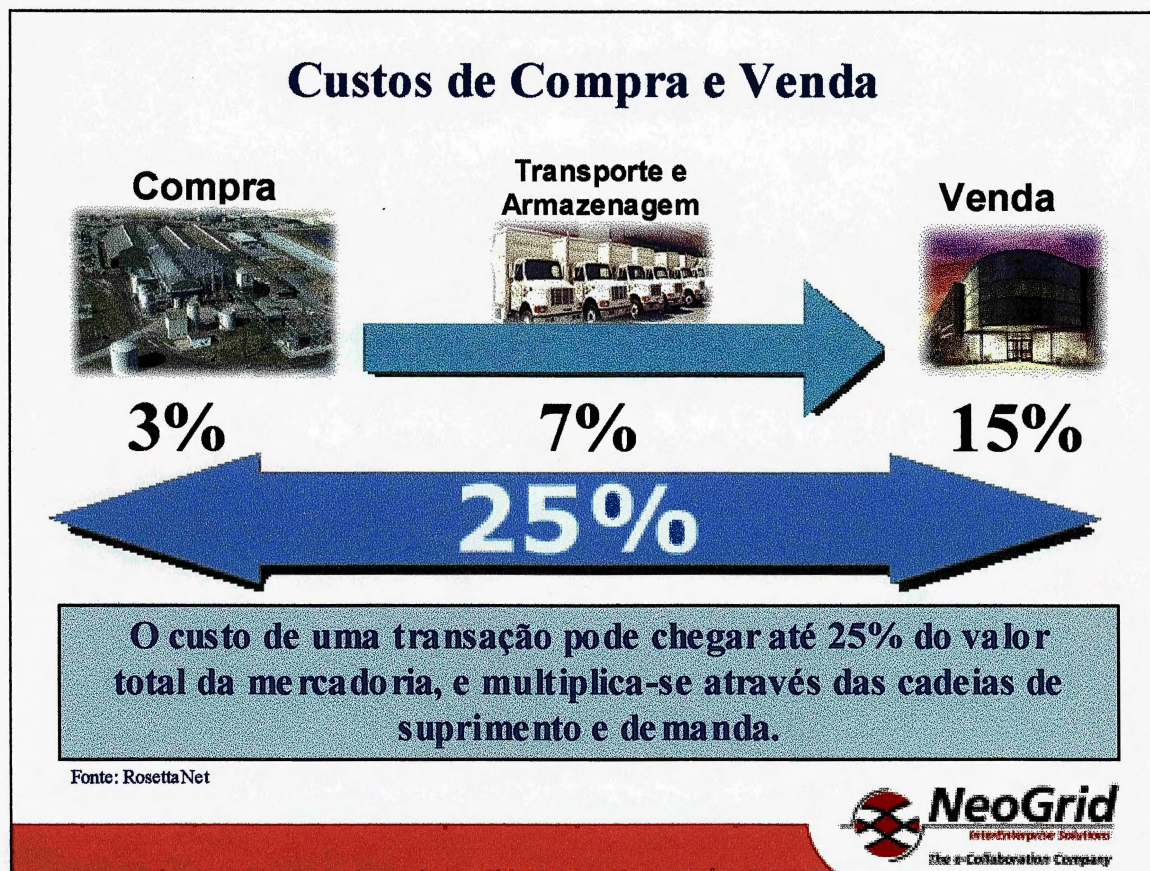
1000s-10000s
Clientes, Fornecedores, Parceiros



Em decorrência do não investimento na melhoria de processos externos, estes tendem a ter alto custo e longo tempo de duração fazendo com que os produtos cheguem aos consumidores finais com um custo agregado muito alto. Pesquisas mostram que o custo de compra e venda de um produto pode encarecer em até 25% em um simples relacionamento, por exemplo, na compra de matéria-prima. Se considerarmos que um produto de alto valor agregado tem o envolvimento de várias empresas antes de chegar ao seu consumidor final, podemos concluir que este produto tem uma grande carga de custo.

Outro reflexo significativo da falta de investimento em tecnologias e metodologias de integração é o tempo dos processos. Segundo a Price Waterhouse Coopers, o tempo que se leva para disponibilizar uma lata de refrigerante de alumínio no mercado, desde a extração da sua matéria-prima básica, a bauxita, é de 300 dias, contudo o tempo de processo, ou tempo de agregação de valor* é de somente 3 horas. Ou seja, o tempo restante é o tempo de agregação de custo, como tempo com burocracia de compra de material, tempo de transporte, tempo interno de fluxo de informações e papel, tempo de controle, etc.

* Tempo de Agregação de Valor é o tempo gasto em atividades de transformação ou beneficiamento de um produto.



2.2 Atuação da Empresa

O modelo de negócio da NeoGrid é baseado na produção e fornecimento de software e serviços vinculados, sendo o seu composto final a solução de colaboração interempresarial e o agrupado de Software e Serviços.

As empresas usuárias das soluções NeoGrid, utilizando a tecnologia da informação e de comunicação em seus processos comerciais, tornam seus produtos e serviços mais competitivos.

Para as empresas tradicionais, a NeoGrid proporciona a integração com seus clientes e fornecedores, otimizando os processos entre empresas de maneira a reduzir custos de transações, através da otimização de processos ineficazes e da redução de camadas intermediárias.

2.2.1 Produtos de Software

As soluções de software comercializados pela NeoGrid, denominadas NeoGrid e-Collaboration Suite, são compostas por software de desenvolvimento próprio e de terceiros. Estes últimos, são comercializados na forma de software embarcado(OEM) ou comercializados diretamente pela empresa. No caso do software de terceiros, a empresa tem como norma manter pessoal de suporte qualificado para dar assistência direta a seus usuários.

2.2.2 NeoGrid e-Collaboration Suite

Cria a malha de integração segura entre as corporações e abrange processos, funções e atividades que estão estruturadas em três produtos: NeoGrid Communicator, NeoGrid Collaborator e NeoGrid Connector.

NeoGrid Communicator

Garante às empresas a comunicação das informações de negócios através da Internet, de forma segura, confiável e padronizada. O NeoGrid Communicator faz a comunicação da empresa com o ambiente externo das mesmas.

NeoGrid Collaborator

Integra toda a malha de negócios, garantindo informações uniformes para a empresa usuária em todos os processos, sejam eles internos ou externos, com seus parceiros comerciais, através de regras de negócio predefinidas. O NeoGrid Collaborator é composto de uma série de funcionalidades agrupadas em módulos que seguem:

- Administração colaborativa de pedidos;
- Administração do embarque e recebimento;
- Administração distribuída de estoques e reposição automática.

NeoGrid Connector

Permite que a empresa integre suas soluções internas ao NeoGrid Collaborator. Através do NeoGrid Connector os softwares internos de gestão estarão sendo integrados ao NeoGrid, softwares tais como ERP, CRM, SCM, MES.

2.2.3 Visão da Empresa

Com base em sua missão que é “integrar e automatizar processos de negócios entre empresas”, a NeoGrid tem como visão para o seu futuro “ser reconhecida como líder em soluções inovadoras de integração entre empresas no mercado latino-americano”.

A NeoGrid pretende tornar-se a principal provedora de soluções B2Bi da América Latina, liderando os provedores de serviço de infra-estrutura de software, oferecendo serviços de integração e ferramentas para as empresas do seu mercado de atuação.

A empresa está posicionada para conquistar este mercado crescente devido ao seu forte relacionamento com canais de distribuição como os da Datasul e Microsiga, as quais possuem uma base instalada de mais de 6000 (seis mil) clientes. Também vem sendo desenvolvido trabalho de aproximação junto a outros provedores de sistemas de gestão (ERP, CRM, Supply Chain, etc) para desenvolver adaptadores de comunicação e alavancar ainda mais a base potencial de clientes.

Por ser o primeiro fornecedor da América Latina de um compreensivo software de soluções interempresariais, com base em tecnologia XML para a troca de mensagens, e por ter uma equipe técnica treinada nos mais modernos padrões de desenvolvimento de software, a NeoGrid S.A. planeja capitalizar ao máximo esta vantagem e, rapidamente, ganhar o mercado, tornando-se, de fato, padrão no Brasil e em outros mercados da América Latina.

3 ANÁLISE SWOT

3.1 Pontos Fortes

- Parceria com os principais ERP's nacionais
- Tecnologias, métodos, padrões e ferramentas adotadas
- Conhecimento do mercado alvo
- Usabilidade do produto – interface amigável e de fácil utilização
- Custo baixo de desenvolvimento pela localização da fábrica
- Competência técnica da equipe
- Preço competitivo
- Funcionalidades do produto
- Integração pronta com os principais sistemas de ERP
- Velocidade no atendimento de solicitações específicas
- Facilidade de integração com produtos complementares
- Dificuldade do cliente trocar de fornecedor
- Amplo canal de distribuição pela parceria com a Datasul e Microsiga
- Facilidade de alterar o produto
- Parcerias tecnológicas
- Receita recorrente da base de clientes
- Evolução das telecomunicações
- Perspectiva de continuidade da tecnologia JAVA
- Baixa sensibilidade a variação cambial

3.2 Pontos Fracos

- Instabilidade do produto
- Conhecimento de negócio da equipe de vendas e consultoria
- Marca ainda não conhecida no mercado
- Alto custo de venda

- Capacidade financeira ante aos concorrentes
- Desgaste de empresas com produtos para internet
- Falta de profissionais qualificados no mercado
- Alto custo de qualificação de pessoas
- Poder de barganha dos fornecedores
- Inexperiência em mercados internacionais

3.3 Oportunidades de Mercado

- Parcerias com produtos complementares
- Parcerias para atingir outros segmentos
- Parcerias com empresas de consultoria em gestão
- Produto pronto para atingir outros segmentos
- Aumento nos investimentos em tecnologia da informação
- Consolidação do B2B utilizando a WEB
- Potencial de parcerias com fornecedores para oferecer soluções mais completas
- Pela dificuldade de uniformização dos sistemas as empresas buscarão soluções para integração
- Evolução do conceito de formação de cadeias de valor mais fechadas onde a preocupação maior será com os custos da cadeia completa
- Mercado internacional
- Efeito de rede no uso do produto pelos clientes

3.4 Ameaças de Mercado

- Alianças entre grandes concorrentes
- Rapidez da evolução tecnológica podendo gerar produtos substitutos
- Instabilidade econômica atrasando o investimento em colaboração
- Poder financeiro e de padronização dos concorrentes internacionais
- Escassez de profissionais no mercado

- Possibilidade dos grandes players mundiais de ERP, CRM, SCM entrarem nesse mercado
- Barreiras de entrada no mercado internacional
- Redução do investimento em capital de risco
- Barreiras legais
- Dependência tecnológica de poucos fornecedores

4 METAS E OBJETIVOS

4.1 Objetivos de Marketing

Como as soluções oferecidas pela NeoGrid destinam-se a integrar e facilitar a comunicação direta entre os software de Front e Back Office das empresas (SCM, CRM, ERP, MES, EIP), tipicamente soluções geradoras e receptoras de transações de e-Commerce, a maior oportunidade está no crescimento do mercado consumidor de soluções como a oferecida pela NeoGrid.

A nossa segmentação é orientada pelo setor de atividade das empresas e pelo seu faturamento anual. Atuamos nos setores de Varejo e Eletroeletrônico para as empresas listadas entre as 500 maiores empresas do ano segundo estudo da Revista Exame – Ranking 2001. Nesta segmentação encontramos 50 grandes varejos e 25 empresas do setor eletroeletrônico. Denominamos estas empresas de Grid Leaders (GL), ou seja, líderes de malhas de negócios, pelo seu tamanho e importância perante os mercados consumidores em que atuam. O GL se caracteriza por ser forte influenciador do seu mercado e por possuir um elevado número de clientes e fornecedores se comparado a média das outras empresas.

O nosso objetivo é atingir 15% deste mercado no primeiro ano, considerando que cada GL estará integrando-se a no mínimo 10 parceiros (clientes e fornecedores) neste primeiro ano. Projetamos ainda novas vendas para estes mesmos GLs nos dois anos seguintes pois, potencialmente, podemos fazer no mínimo integrações com 50 parceiros de cada GL.

A fonte de receita será pela venda de Licença de Uso(LU) dos softwares, prestação de serviços de implantação(SV), e recolhimento de taxa mensal de suporte e manutenção(TX) sobre os softwares vendidos.

Na página seguinte apresentamos a projeção das receitas por Ano/Trimestre:

4.2 Projeção de Receitas

ANO – 2003					
	1T	2T	3T	4T	TOTAL ANO
Receita de LU	180.916,52	180.916,52	180.916,52	271.374,78	814.124,34
TX Acumulada	0,00	3.769,09	7.538,19	13.191,83	24.499,11
Receita de SV	271.374,78	271.374,78	271.374,78	407.062,17	1.221.186,51
Receita Total	452.291,30	456.060,39	459.829,49	691.628,78	2.059.809,96

ANO – 2004					
	1T	2T	3T	4T	TOTAL ANO
Receita de LU	443.028,45	629.174,10	719.632,36	757.615,50	2.549.450,41
TX Acumulada	22.421,59	35.529,38	50.521,72	68.189,93	176.662,62
Receita de SV	664.542,68	943.761,15	1.079.448,54	1.272.110,64	3.959.863,01
Receita Total	1.129.992,71	1.608.464,63	1.849.602,62	2.097.916,07	6.685.976,04

ANO – 2005					
	1T	2T	3T	4T	TOTAL ANO
Receita de LU	719.632,36	719.632,36	905.778,01	1.124.677,67	3.469.720,40
TX Acumulada	83.182,27	98.174,61	117.044,98	140.475,77	438.877,63
Receita de SV	1.079.448,54	1.079.448,54	1.358.667,02	1.687.016,51	5.204.580,60
Receita Total	1.882.263,17	1.897.255,51	2.381.490,01	2.952.169,94	9.113.178,63

ANO – 2006					
	1T	2T	3T	4T	TOTAL ANO
Receita de LU	810.090,62	810.090,62	1.215.135,93	1.529.722,98	4.365.040,15
TX Acumulada	157.352,66	174.229,54	199.544,88	231.414,11	762.541,18
Receita de SV	1.215.135,93	1.215.135,93	1.822.703,90	2.294.584,47	6.547.560,23
Receita Total	2.182.579,21	2.199.456,09	3.237.384,70	4.055.721,56	11.675.141,56

5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.1 Consumidor

5.1.1 Perfil

Os clientes alvo da NeoGrid S.A. são empresas que atuam nos setores de Varejo e Eletroeletrônico listadas entre as 500 maiores empresas do ano segundo estudo da Revista Exame – Ranking 2002.

Indústrias de Eletroeletrônicos: São empresas de transformação ou montagem que queiram utilizar a solução da NeoGrid para colaborar com fornecedores, clientes, operadores de logística, bancos e e-marketplaces. Como exemplo de possíveis clientes podem ser citados: Gradiente, Brasmotor, GE-Dako, etc.

Varejos: São empresas que compram e revendem produtos e serviços para consumidores finais, responsabilizando-se também, pela entrega do produto ou serviço. Exemplos: Casas Bahia, Ponto Frio, Casa Sendas, SONAE, Magazine Luiza.

5.1.2 Papéis de Compra

A venda do NeoGrid e-Collaboration Suite, constitui-se de uma venda complexa, o que implica em um projeto junto à cada empresa interessada. A abordagem inicial deve ser sempre sobre pessoas com visão macro dos processos da empresa e que tenham poder de decisão, tais como CEOs, CFOs e diretoria de forma geral. Após a venda do conceito para o alto escalão das empresas, deve passar por um processo de avaliação técnica do produto por áreas de negócio, como logística, compras e comercial e ainda departamento de tecnologia da informação.

Durante o processo de venda são envolvidas pessoas com diferentes papéis no processo de compra:

Decisor – como citando anteriormente, são geralmente membros da diretoria, que possuem visão macro da empresa e poder de decisão de compra, mas que podem estar restritos de acordo com os orçamentos. Este indivíduo é o nosso alvo para a primeira

abordagem. E a abordagem para estas pessoas deve ser sobre o prisma de benefícios, retorno financeiro e mercadológicos como time-to-market.

Influenciador – aquele que pode questionar positiva ou negativamente a solução, podendo pesar na decisão final de compra. Geralmente são profissionais de nível médio, tais como gerentes de informática e gerentes de áreas que serão afetadas como departamentos de compras, recebimento e controle de estoques, além de consultores de negócios. A abordagem para estes indivíduos deve ser sobre as características técnicas e funcionais.

Comprador – é o negociador do processo, geralmente fará pressão sobre preços e condições de pagamento. São profissionais da área financeira ou compras, podendo ser gerentes ou diretores. Este tipo de indivíduo poderá inviabilizar a venda se não estiver convencido do custo-benefício. A abordagem sobre os mesmos deve ser na forma de retorno sobre o investimento.

5.2 Mercado

5.2.1 Histórico do Mercado

Nas últimas décadas os negócios globais foram submetidos a uma transformação importante onde iniciativas de integração vertical foram substituídas por modelos de cadeia de fornecimento desintegradas. Esta transformação permitiu que empresas pudessem se focar nas suas atividades fim, terceirizando funções de menor importância ou mesmo secundárias. Um problema que surgiu deste novo modelo foi a criação de “ilhas de informação” através da malha de valor, devido a falta de padrões de comunicação e a existência de múltiplos sistemas de gestão de vários fornecedores.

A integração Business-to-Business (B2Bi) ou entre empresas é um facilitador das comunidades de negócios altamente coordenadas; empresas com objetivos comuns, colaborando entre si com alta velocidade e agilidade como se fossem uma só empresa.

Desta forma começaram a surgir iniciativas para aproximar as empresas, ou integrá-las, sobre o ponto de vista de compartilhamento de informações e gerenciamento de processos. Podemos destacar o EDI, Intranets/Extranets, WEB Sales e Portais.

O **EDI** foi uma das tecnologia pioneiras dentro das tentativas de integração, contudo é uma tecnologia cara e limitada. Ao longo do tempo vários “dialetos” de padrões EDI foram criados, dificultando a integração entre as empresas. Além deste fato, é uma tecnologia sem inteligência, conseguindo apenas a automatização da troca de mensagens e não de todo o processo. Durante os mais de 20 anos de existência do EDI, menos de 1% das empresas mundiais conseguiram adotar esta tecnologia, devido ao seu custo e complexidade;

Uma das primeiras aplicações empresariais foi a **Intranet**, que logo evoluiu para a **Extranet**, visando integrar as empresas com seus parceiros comerciais. Tanto a Intranet como a Extranet utilizam a tecnologia da Internet. Sua aplicação se restringiu muito a automação da força de vendas, não conseguindo cobrir todos os processos externos de uma organização;

Outro modelo de integração é a venda via aplicações com interface WEB, ou **WEB Sales**. Este tipo de aplicação é muito eficiente para o vendedor. Por outro lado a compra via WEB pode causar muitas dificuldades para o comprador como a necessidade de conhecer a navegação de cada site, login e senhas de acesso. Além disso a inconstância dos sites pode afetar a forma de navegação. Sendo que toda a operação deve ser feita em uma página WEB e depois refeita nos softwares internos de gestão. São vários os casos de aumento nos custos de venda por se fazer compra via internet.

Os **portais**, ou **e-Marketplaces** surgiram nos últimos anos para criar bolsas de oferta agrupando clientes e fornecedores em um mesmo “espaço”. Contudo, a integração com os sistemas de gestão continua sendo uma grande deficiência dos portais, visto que se não houver esta integração, os trabalhos de digitação e entrada de dados devem ser feitos nos portais que a empresa estiver utilizando e novamente nos ERPs. Além disso, existe o questionamento sobre em qual portal ou em quais portais a empresa deve estar presente. A resposta geralmente leva a mais de duas opções, que é o portal que a empresa tem a preferência e o portal onde o principal concorrente está presente.

Contudo, nenhuma destas soluções satisfaz o mercado, seja por não apresentarem uma relação custo x benefício favorável ou por simplesmente não solucionarem os problemas de integração. Foi então que na última década surgiram o conceito de colaboração entre

empresas e as aplicações para atender este conceito batizado pelo Gartner Group como e-Collaboration ou c-Commerce (Collaborative Commerce).

As soluções de Colaboração Interempresarial visam:

Executar processos colaborativos entre empresas e seus parceiros comerciais, através da troca segura de informações, operando e planejando negócios de forma integrada, com o objetivo de reduzir custos, aumentar a velocidade do ciclo comercial, melhorando os serviços ao consumidor final.

5.2.2 Tamanho do Mercado

O tamanho do mercado está relacionado a oportunidade de economia que soluções de integração e colaboração podem trazer.

Estima-se, segundo a RosettaNet (www.rosettanet.org) que o custo de um produto ou serviço pode encarecer em até 25% a cada transação feita. Ou seja, ao se comprar e vender um determinado produto, como por exemplo matéria-prima, o valor pode estar sendo aumentado em até 25% do seu custo inicial. Isto por conta do custo de processo de compra, venda, transporte e armazenagem.

Segundo a organização The Performance Measurement Group, (www.tpmg.org), este custo, chamado de custo negocial, representa na média das empresas americanas até 12% do seu faturamento bruto. E através da otimização do relacionamento, com emprego de soluções de integração e automatização de processos entre empresas, estes custos podem estar sendo reduzido de 30 e 60%.

Utilizando estas estatísticas e contando ainda com as informações de faturamento das empresa do segmento segundo Ranking Exame 2001 – 500 Maiores, chegamos a seguinte matriz de cálculo:

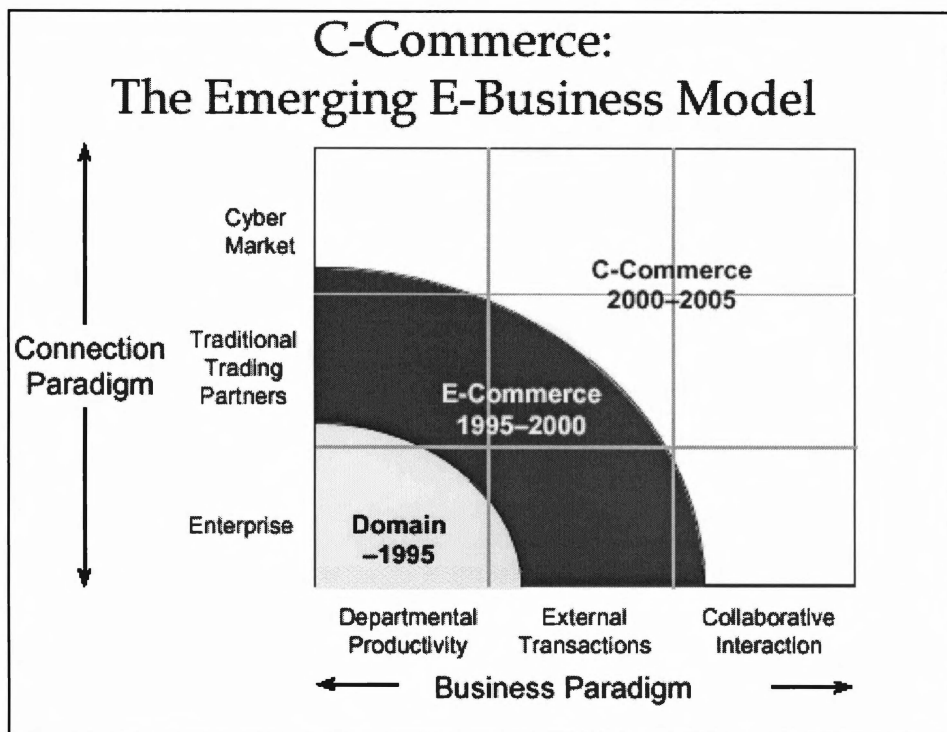
Faturam. Bruto Total das Empresas do Segmento US\$	% de Custo Negocial Sobre Faturam.	Custo Negocial Anual	% de Economia Proposta	Economia Proposta	% de Investim.	Mercado Potencial do Segmento
\$20.866.000.000	8%	\$1.669.280.000	30%	\$500.784.000	20%	\$100.156.800

O Percentual de Investimento é quanto, tipicamente, as empresas concordam em repassar da sua economia para os provedores de soluções.

Ou seja, o mercado potencial é de US\$ 100 Milhões aproximadamente ou, R\$ 350 Milhões.

5.2.3 Estágio de Demanda

A demanda por soluções de integração e colaboração é proporcional a visibilidade de redução de custos que as mesmas trazem para o mercado. Esta visão é atingida a partir do momento em que empresas percebem os benefícios que seus concorrentes estão atingindo. Por ser uma tecnologia de ruptura, ou seja, nova, desconhecida e que precisa de um forte trabalho de “evangelização” do mercado, a NeoGrid criou cases de sucesso para poder abordar as demais empresas do segmento, mostrando os benefícios de suas



O gráfico acima mostra quando o mercado estará consumindo soluções de C-Commerce ou comércio colaborativo como o e-Collaboration Suite da NeoGrid. Fonte: GartnerGroup

soluções. Portanto a NeoGrid está fazendo o trabalho de despertar a demanda pelas suas soluções.

Entendemos que a demanda é latente em todas as empresas do segmento, e a atividade chave da NeoGrid é despertar esta demanda antes de seus potenciais concorrentes.

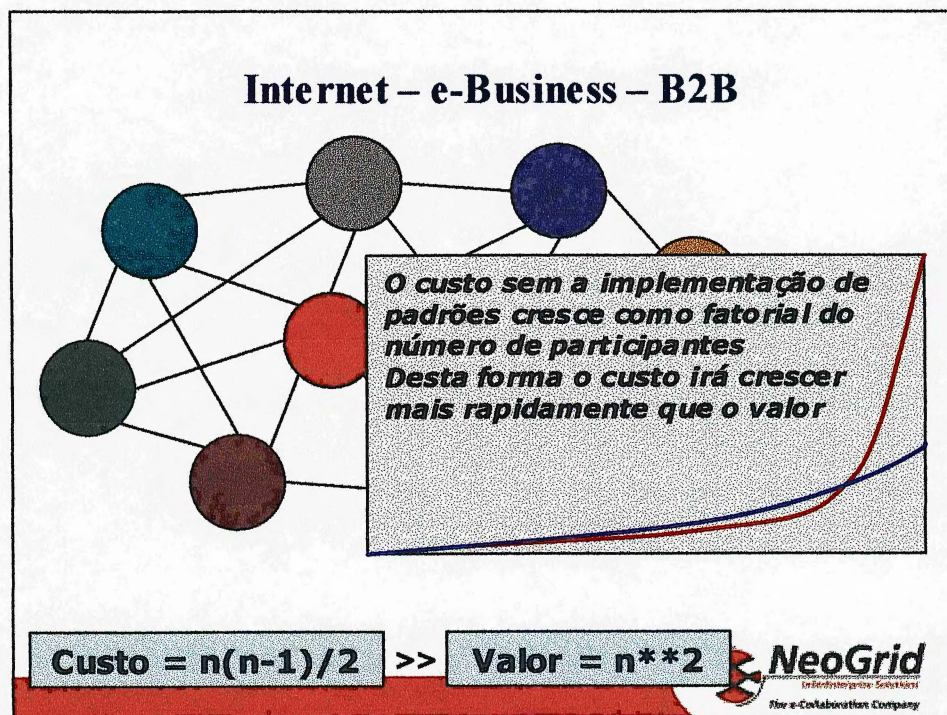
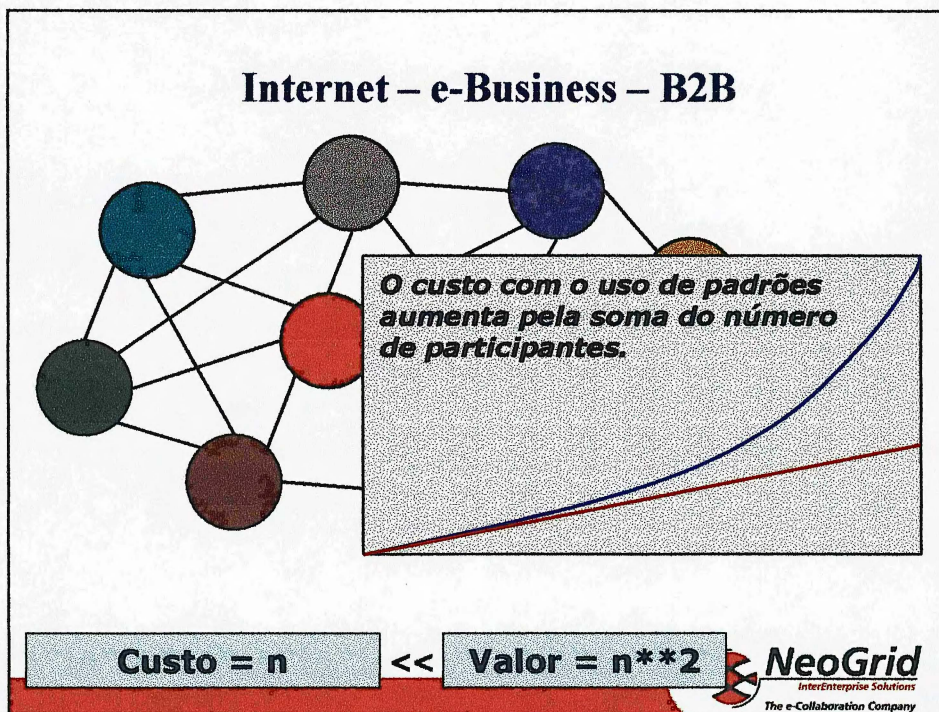
5.2.4 Impacto da Tecnologia

Um dos principais aspectos tecnológicos na integração entre empresas (B2Bi) é o desenvolvimento e aceitação de padrões de comunicação via Internet. Sem estes padrões é praticamente impossível atingir os benefícios da integração. Existem vários esforços mundiais para obter-se tais padronizações, podemos citar algumas: Microsoft BizTalk (e-Commerce); Information and Content Exchange (content syndication); ACORD (insurance); OBI (business-to-business e-Commerce); Commerce XML (procurement); FpML (financial derivatives); Directory Interoperability Forum (directories) and Rosetta Net (information technology supply chain); ECR (Effective consumer response); RosettaNet (interenterprise process standards).

A NeoGrid é a única empresa brasileira participante do consórcio RosettaNet e vem se envolvendo no estudo de várias entidades nacionais e internacionais de padronização.

O motivo pelo qual os padrões são tão importantes é porque cada empresa ao longo dos anos teve a sua evolução tecnológica e de práticas de negócios independente dos seus parceiros. Estamos falando de uma malha de negócio muito heterogênea sobre o ponto de vista da tecnologia. Cada empresa adota a sua aplicação de gestão, sua codificação de informações (códigos de itens, condições de pagamento, etc), suas regras de negócios (parâmetros para aprovações de crédito por exemplo), enfim não existem duas empresas que são totalmente compatíveis tecnologicamente. Sem o uso de padrões as integrações deveriam ser feitas caso a caso, empregando um volume muito alto de serviços (hora-homem), elevando muito o custo da integração, não trazendo então os benefícios desejados.

Os gráficos abaixo demonstram a evolução do custo de integração x benefícios com o uso e sem o uso de padrões. O valor da integração entre empresas aumenta ao quadrado do número de participantes, $V = n^2$ (Metcalf's Law). Fonte: www.uddi.org

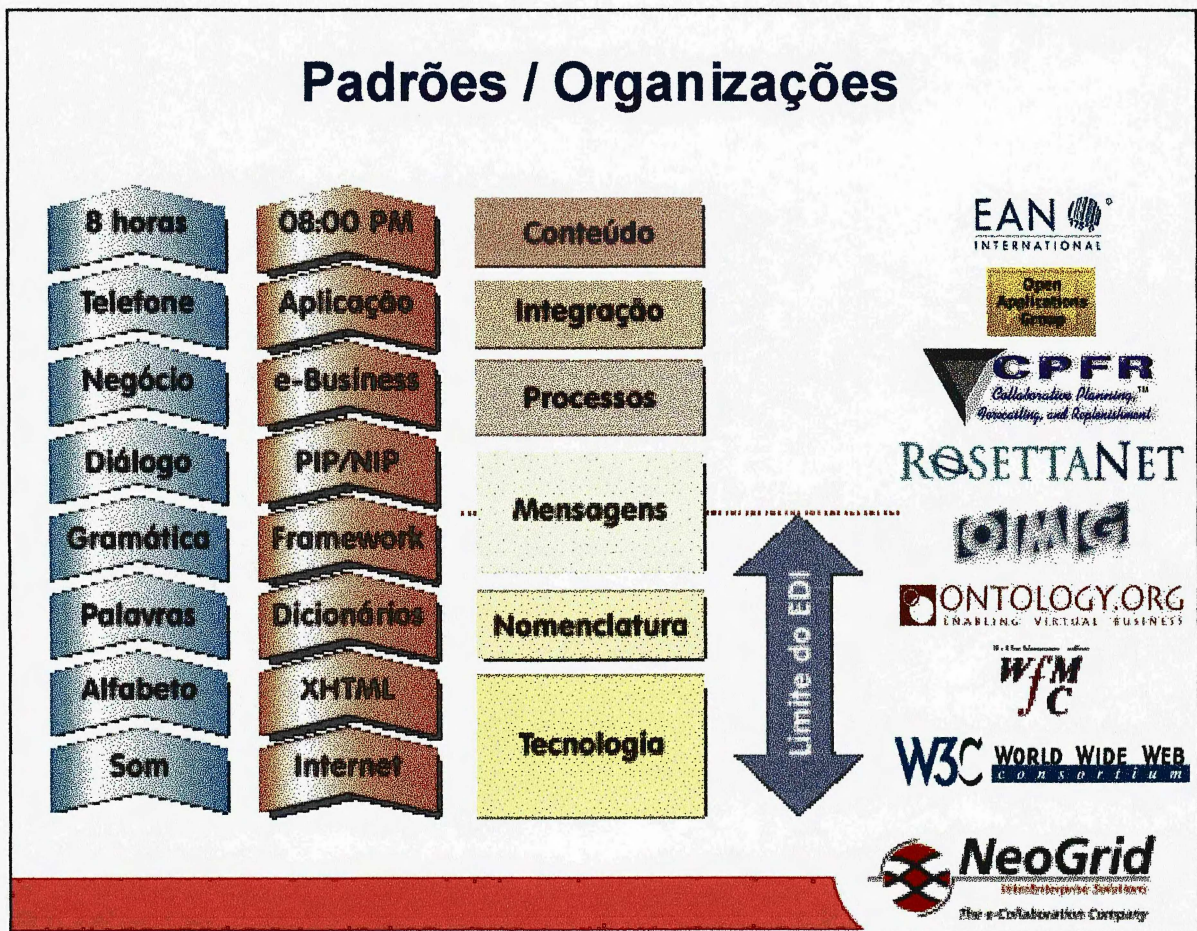


Por isso, a NeoGrid apoia o desenvolvimento de suas soluções em conceitos de padronização.

A partir do momento que partimos para automatizar processos entre empresas, devemos entender que cada empresa possui a sua própria aplicação e maneira de fazer negócios.

Temos que buscar então padrões em várias camadas para podermos compatibilizar os negócios das empresas:

Fazemos aqui na primeira coluna da esquerda um paralelo entre o relacionamento homem-a-homem, e business-to-business automatizado. Os blocos mostram as camadas de integração que temos que nos preocupar e à direita temos o nome de algumas entidades que trabalham com os padrões citados.



A camada mais baixa é a da tecnologia, aqui falamos dos meios de comunicação entre as empresas. Genericamente, no B2B usamos a Internet ou o som no relacionamento homem-a-homem.

Partimos então para camada de nomenclatura. Aqui devemos compatibilizar os nossos dicionários. Devemos nos referir a um produto como sendo um item, um artigo, uma mercadoria? Em um relacionamento humano a inteligência contorna facilmente este tipo de situação, mas em um ambiente automatizado devemos trabalhar com padrões.

Na camada mensagem definimos o que estaremos enviando de um lado para o outro, por exemplo: envio de uma cotação composta de código do item, quantidade, data de entrega, etc. Cabe lembrar que o EDI chegou somente até aqui, na troca de mensagens.

O passo seguinte é a padronização do processo. Aqui devemos definir quais são os pontos de decisão de um relacionamento. Por exemplo, ao enviar a mensagem de cotação poderia estar sendo verificado se é fornecido cotação para a quantidade solicitada, podendo aqui haver várias decisões: sim, não, sim mas com preço diferenciado e assim por diante. Este é um dos pontos mais importantes para a completa automação dos negócios.

A camada seguinte é a camada de integração. Como fazer para que as mensagens e processos cheguem até a solução de gestão, como integrar as mensagens, como tratar os erros que ocorrem?

A última camada é a de conteúdo que é de fato o dado que está sendo transportado. Qual a codificação que uso para identificar o meu produto? É a mesma que o meu parceiro usa? Como identificar condições de pagamento por exemplo, códigos de empresas nacionais e internacionais, etc.

5.2.5 Posição da Organização no Mercado

A NeoGrid se posiciona no mercado como uma empresa de B2Bi (Business-to-Business Integration), ou seja, a NeoGrid promove a integração dos negócios entre empresas.

Permitindo, assim, uma completa gestão das transações comerciais, financeiras e de logística entre vários parceiros comerciais nas malhas de suprimento e de demanda, através da colaboração no planejamento e na gestão dos recursos interempresariais.

5.2.6 Segmentação de Mercado

5.2.6.1 Definição

Os mercados consistem em clientes e estes diferem sob um ou mais aspectos. Podem diferir em seus desejos, recursos, regiões, atitudes e práticas. Qualquer destas variáveis pode ser utilizada para segmentar um mercado. Não existe uma forma única de segmentar um mercado. Uma organização tem de tentar variáveis diferentes, isoladamente ou em combinação, esperando encontrar uma maneira criteriosa de examinar a estrutura de mercado.

A especialização da organização e dos vendedores é a melhor maneira de conquistar clientes num mercado em constante mudança. A personalização em massa é um dos conceitos mais importantes da atualidade. O uso dos computadores e as novas tecnologias de informação permitem que tratemos cada cliente de maneira individualizada. Se formos capazes de obter, refinar e detalhar mais informações a respeito de cada um de nossos clientes, certamente estaremos em condições de responder mais eficaz e especificamente a suas necessidades.

Ao mesmo tempo em que a especialização é a principal vantagem da concentração de mercado, à medida em que permite à empresa focar todos os seus recursos ao conhecimento e ao atendimento de um único mercado, é também a principal desvantagem dessa abordagem. Ao “colocar todos os ovos em um único cesto”, a empresa pode ficar vulnerável às mudanças em seu segmento de mercado, como as crises econômicas e as alterações demográficas.

5.2.6.2 Segmentação do Mercado-Alvo da Neogrid

A segmentação do mercado-alvo da Neogrid é orientada basicamente pelo setor de atividade das empresas e pelo seu faturamento anual.

A Neogrid atua nos setores de Varejo e Eletroeletrônico para as empresas listadas entre as 500 maiores empresas do ano, segundo estudo da Revista Exame – Ranking 2002. Nesta segmentação encontramos 50 grandes varejos e 25 empresas do setor eletroeletrônico, classificadas por setor e faturamento. Denominamos estas empresas de Grid Leaders (GL), ou seja, líderes de malhas de negócios, pelo seu tamanho e importância perante os mercados consumidores em que atuam. O GL se caracteriza por ser forte influenciador do seu mercado e por possuir um elevado número de clientes e fornecedores se comparado a média das outras empresas.

À medida em que os Grid Leaders adquirem a solução Neogrid e-CS, os parceiros envolvidos na malha de negócios destes GLs(clientes e fornecedores) são fortes candidatos a clientes da Neogrid, uma vez que o objetivo é integrar clientes e fornecedores do GL.

Conseqüentemente, a Neogrid pode atuar em diversos segmentos, pois os clientes e fornecedores do GL podem fazer parte de segmentos diferenciados.

Para atender na sua totalidade e, ao mesmo tempo, individualmente às necessidades dos clientes de segmentos diferenciados, o Neogrid e-CS tem uma estrutura modular que pode ser montada de acordo com sua aplicação. Assim, a solução da Neogrid é composta de vários módulos de negócios.

Escalável de uma empresa para qualquer número de parceiros, o Neogrid e-CS adapta-se a diversos segmentos econômicos ou natureza de negócio, com fácil parametrização e complementação, adotando regras no aplicativo de negócio e identidade própria, configuráveis diretamente.

Utilizando infra-estrutura tecnológica e de alto nível de segurança, o e-CS é compatível com outras plataformas, uma vez que foi desenvolvido de maneira componentizada no modelo multicamada (n-tier).

Além disso, qualquer funcionalidade do produto é customizável, através de desenvolvimento específico, atendendo desta forma a qualquer necessidade específica dos clientes.

5.2.7 Características do Produto

Podemos destacar características genéricas e características funcionais, relacionadas aos módulos do sistema.

Características genéricas:

- Integrado com o sistema de gestão atual, integrações disponíveis para os ERPs Datasul, Microsiga, SAP, Logocenter, Gemco, entre outros;
- Extensão dos processos atuais, automatiza os processos atuais da empresa;
- Automatização de operações redundantes, elimina retrabalho, diminui o potencial de erros;
- Compartilhamento de informações, disponibiliza informações dos seus parceiros de negócios de acordo com suas necessidades;
- Gerenciamento Compartilhado de Processos, administração dos processos de negócios em malha;
- Solução para baixo e alto volume de dados, aplicável a negócios com alto e baixo volume de transações;
- Sincronização automática, assíncrono, componentes da malha podem estar “fora do ar” sem interromper a integração;
- Facilidade de implantação e utilização, implantação incremental para necessidade específica;
- Nacional e Internacional, contempla as funcionalidades brasileiras e estrangeiras;
- Multi-idioma, tanto para interface como para conteúdo (dados);
- Work-Flow e Regras de negócio, controle de regras de negócio para automação total dos processos;
- Tecnologia atualizada, Java, Orientação a Objetos, Objetos Distribuídos;
- O ERP é a interface, o usuário continua utilizando a mesma interface do software de gestão;
- Sistema Distribuído, pode ser implantado em configurações de infra-estrutura diferenciados, incluindo ASP;
- Múltiplas Plataformas, NT, UNIX, Solaris, etc;

- Independência de Banco de Dados;
- Independência de Middleware.

As características relacionadas aos módulos são estruturadas por módulo e NIP (NeoGrid Integration Process) ou processos de integração NeoGrid. Mesmo que no lançamento do produto não estejam sendo considerados todos os módulos, descrevemos aqui todos os módulos já disponíveis.

Módulo Administração Colaborativa de Pedidos

NIP-Requisição/Oferta

Permite a criação de requisições de compra e/ou ofertas de venda no NeoGrid e-CS. A hierarquia para aprovações pode ser definida com base em processos de workflow. Posteriormente, as requisições podem disparar solicitações de cotação, as quais, quando aprovadas, darão origem aos pedidos de compra.

NIP-Cotação

Permite que os usuários enviem solicitações de cotação e recebam propostas dos fornecedores. As propostas podem ser recebidas automaticamente a partir do sistema de Back Office do fornecedor (quando este possuir o NeoGrid eCS) ou manualmente, utilizando-se um Web-Browser. Permite também consultar informações sobre preço e disponibilidade de estoque dos produtos, buscando as informações diretamente no sistema de Back Office do fornecedor ou através de resposta via Web-Browser. As cotações podem ocorrer em arenas públicas ou privadas, de compras abertas ou fechadas (vendedores não identificados), com compradores identificados ou anônimos.

NIP-Leilão

Permite que os usuários efetuem leilões eletrônicos de compra e de venda. Os leilões podem ocorrer em arenas públicas ou privadas, de compras ou vendas abertas ou fechadas, com compradores ou vendedores identificados ou anônimos. Contempla leilões do tipo reverso, inglês e holandês.

NIP-Pedido

Permite que os usuários enviem pedidos de compras para os fornecedores. Automatiza o processo de negociação. O fornecedor pode aceitar ou não as informações do pedido, alterando ou rejeitando-o. As informações alteradas pelos fornecedores são enviadas para os clientes, que farão o aceite das alterações. O pedido de compra fica em processo de negociação, até o momento em que ambas as partes aceitam integralmente as condições do pedido. O pedido é enviado para o sistema de Back Office, no momento em que as partes aceitarem integralmente as condições do mesmo. Possibilita consultar a situação atualizada do pedido no sistema de Back Office do fornecedor.

NIP-Contrato de Fornecimento

Permite a manutenção de contratos de fornecimento, possibilitando que a negociação seja feita por uma central de compras. É possível identificar para quais clientes estarão sendo efetuadas as compras, ou seja, para quais clientes será gerado o pedido de compra e, posteriormente, a nota fiscal. Automatiza o processo de negociação. O fornecedor pode aceitar ou não as informações do contrato, alterando-o ou rejeitando-o. As informações alteradas pelos fornecedor são enviadas para o comprador, que fará o aceite das alterações. O contrato de fornecimento fica em processo de negociação, até o momento em que ambas as partes aceitem integralmente as condições do mesmo. Gera os pedidos de compra com base nas informações do contrato de fornecimento, com as devidas programações de entrega.

Módulo - Administração do Embarque e Recebimento

NIP-Embarque & Recebimento

Permite integrar cliente e fornecedor nos processos de embarque e recebimento de mercadorias. Envolve as etapas de envio do documento de Nota Fiscal pelo fornecedor, realização manual ou automática do aceite da Nota Fiscal pelo cliente, registro e acompanhamento de alterações na situação da Nota Fiscal e notificação do recebimento das mercadorias pelo cliente.

NIP-Divergências no Recebimento

Permite a criação e integração de um documento contendo divergências entre a Nota Fiscal do Fornecedor e o Pedido de Compra do Cliente. O processo de verificação de divergências pode ser manual ou automatizado. No caso da rotina automatizada, é possível configurar limites de tolerância a serem considerados na verificação das divergências.

NIP-Aviso de Embarque

Permite a interação dos parceiros no processo de programação e aviso do embarque e recebimento das mercadorias. O fornecedor gera e envia os avisos de embarque, com opção de solicitar aprovação destes avisos. Possibilita ainda ao cliente informar as docas e agendar os horários de desembarque das mercadorias.

Módulo – Administração Distribuída de Estoques e Reposição Automática

NIP-Consulta de Estoque

Distribui as informações de estoque entre os parceiros com o objetivo de gerar estatísticas de volume de faturamento, previsão de vendas, demanda, e outras informações necessárias para o gerenciamento da reposição e alocação automática do estoque.

NIP-Reposição de Estoque(VMI - Vendor Managed Inventory)

Permite administrar e controlar os estoques de produtos e mercadorias, através da malha de suprimento e de demanda, bem como interligar os estoques das empresas parceiras, proporcionando inclusive a automação da reposição de estoque.

Isto é possível através do estabelecimento de regras que definirão, por exemplo, os critérios para a reposição de estoque considerando o ponto de encomenda e quantidade a ser repostas de cada vez. Ou ainda, de que forma a quantidade de reposição pode ser particionada, caso não haja estoque suficiente de um determinado produto.

NIP-Alocação de Estoque

Como o sistema estará disponibilizando a posição do estoque para as empresas parceiras, será gerado um histórico de compras e vendas. Desta forma, o fornecedor poderá estar gerenciando as previsões de venda e demanda e, com isto, estar alocando automaticamente os produtos em seu estoque. O sistema também poderá estar notificando o cliente sobre os produtos alocados, que estarão a sua disposição para que ele possa ou não fazer o aceite e efetuar a compra propriamente dita.

5.2.8 Característica do Ponto

A forma de distribuição das soluções da NeoGrid é direta com força de vendas exclusiva no primeiro ano. No anos subsequentes estaremos utilizando a força de vendas de canais indiretos tais como as franquias dos parceiros Datasul e Microsiga.

Esta estratégia está sendo adotada para podermos ter uma massa crítica de cases e recursos suficientes para podermos treinar tais canais. A soma de franquias das duas empresas supera 80, distribuídas em todo território nacional e América Latina.

5.2.9 Característica de Promoção

Por ser uma venda muito especializada para um público muito reduzido(75 empresas no primeiro ano), a comunicação será direta, empresa a empresa. Através de contatos diretos e principalmente com a utilização de influenciadores e formadores de opinião. Estes profissionais são geralmente consultores muito respeitados no mercado em vários segmentos como o de soluções B2B, logística, administração e estratégia empresarial.

Contudo é necessário um forte trabalho de marca, pois esta é uma das fraquezas da empresa, não ter uma marca conhecida. Por este motivo, estaremos vinculando artigos em mídias especializadas em gestão empresarial, economia e tecnologia, como por exemplo: Info Exame, Gazeta Mercantil, publicações e palestras junto as associações comerciais e industriais dos estados.

5.2.10 Característica de Preço

A precificação das soluções NeoGrid tem três divisões, Serviços (SV), cobrada segundo a sua execução, Licença de Uso(LU) cobrada uma única vez por configuração e Taxa de Manutenção(TX), cobrada mensalmente. A configuração para cobrança da LU e SV depende de duas variáveis que são:

Número de parceiros de integração – clientes ou fornecedores ao qual o cliente NeoGrid estará integrando seus negócios;

Módulos de integração – quais serão os módulo integrados com cada um dos parceiros.

A taxa mensal, TX, por sua vez é 25% do valor da LU dividido por 12 meses. A incidência de imposto adicional é somente o ISS, que no caso de SV, TX e LU é de 2% em Joinville, origem da emissão das faturas. Os demais impostos estão inclusos no preço.

A tabela de preços para cálculo de LU segue a seguinte estrutura:

Custo por Parceiro / Módulo	Compra Mínima	Múltiplo de Compra	Desconto para Cada nova compra
R\$ 1750,00	5 Parceiros	5 Parceiros	3,68%

Exemplo:

Caso uma empresa esteja interessada em comprar somente um módulo, para se integrar a um parceiro o custo será:

$$LU = R\$ 8.750,00 + R\$ 178,57 \text{ (ISS)} = R\$ 8.928,57$$

$$TX = R\$182,29 + R\$ 3,72 = R\$ 186,01 / \text{Mês}$$

O valor unitário é multiplicado por 5, pois é o lote mínimo de compra. Se o cliente optar por comprar mais 5 parceiros, terá um desconto de 3,68%.

O serviço agregado para implantação deste parceiro segue o padrão de horas de implantação de cada profissional empregado, multiplicado pelo seu custo/hora:

$$SV = R\$ 12.744,00 + R\$ 260,08 \text{ (ISS)} = R\$ 13.004,08.$$

Não existe para os serviços uma compra mínima ou múltipla e as despesas de locomoção e hospedagem não estão incluídas.

Tabela de custo de horas para serviços:

Profissional	Custo Hora
Gerente de Projetos	R\$ 95,00
Consultor de Negócios	R\$ 80,00
Consultor de Integração	R\$ 85,00
Analista de Infra-estrutura	R\$ 60,00
Consultor Técnico	R\$ 50,00
Desenvolvedor	R\$ 40,00

Condições de Pagamento:

LU – a condição padrão é à vista mas pode ser negociada caso a caso;

TX – Pagamento mensal com vencimento no dia 10 ou dia útil posterior de cada mês;

SV – Cobrada quinzenalmente a medida que for executado.

5.2.11 Projeção de Mercado

De acordo com a segmentação já descrita, setores de Varejo e Eletroeletrônico para as empresas listadas entre as 500 maiores empresas do ano segundo estudo da Revista Exame – Ranking 2002. Nesta segmentação encontramos 50 grandes varejos e 25 empresas do setor eletroeletrônico.

Nossa participação pretendida é alcançar 15% destas empresas, fazendo pelo menos 3 vendas para estas empresas durante os próximos 3 anos. Maiores detalhes no item Projeções de Receitas.

5.2.12 Análise da Concorrência

A participação dos concorrentes na nossa segmentação se dará logicamente de acordo com a segmentação dos mesmos. Abaixo classificamos e analisamos a atuação de cada concorrente, seus pontos fortes e fracos e a sua participação no mercado.

I – Concorrentes Diretos

Consideramos concorrentes diretos as empresas que fornecem produtos e serviços similares em características e benefícios aos mesmos consumidores, que atendam à mesma necessidade. Entram nesta categoria as empresas que fornecem soluções de colaboração e automação de processos entre empresas.

Paradigma - www.pta.com.br

Empresa nacional que se posiciona no mercado como empresa de comércio eletrônico. Utiliza o conceito de portal privado ou private exchange, onde os seus parceiros podem comprar e vender ou até mesmo integrar suas aplicações de gestão. Utilizam tecnologia Microsoft.

Seu mercado é qualquer empresa de médio porte, até R\$ 300 milhões de faturamento anual. Eventualmente poderá estar presente em algumas das empresas do segmento, contudo as chances são baixas pela falta de estrutura. Estimativa de 3% do mercado.

Pontos fortes: preço, discurso muito consistente, flexibilidade na oferta da solução.

Pontos fracos: grande parte da solução é serviços o que exige retrabalho em conversões e alterações de ERPs, não possui interfaces padrões com os sistemas de ERP, poucas funcionalidades de negócio.

WideSoft - www.widesoft.com.br

Empresa nacional que se posiciona no mercado como empresa de e-business. Utiliza o conceito de portal privado ou private exchange, onde os seus parceiros podem comprar e vender ou até mesmo integrar suas aplicações de gestão. A segmentação da Widesoft não atinge os varejos contudo algumas empresas eletroeletrônicas são seus alvos. Consideramos uma participação de 4%.

Pontos fortes: boa base de referência, grande número de funcionalidades, bastante força na indústria montadora.

Pontos fracos: tecnologia de integração via EDI, não possui interfaces padrões com os sistemas de ERP.

Tradecom

O objetivo da Tradecom é incrementar negócios, reduzir custos, otimizar processos, integrar mercados e, principalmente, ser o melhor parceiro para que uma empresa passe a desfrutar imediatamente dos benefícios do B2B.

Constituída a partir da associação do Unibanco, banco Galícia da Argentina e Portugal Telecom, a Tradecom atua no Brasil, Argentina, Uruguai e Portugal.

No Brasil, opera um portal horizontal de negócios para produtos e serviços indiretos com tecnologia **da SAP Markets, Commerce One e da MRO Software Inc.**

A Tradecom também oferece serviços customizados de conteúdo de catálogo, integração de sistemas, logística e serviços financeiros.

Utiliza plataforma WebMethods.

Pontos fortes: bom discurso e bom relacionamento com mercado.

Pontos fracos: não possui interfaces padrões com os sistemas de ERP de menor porte.

COVISINT

A sigla COVISINT significa:

CO – Communicate, Collaborate, Connect

VIS – Visibility, Vision

INT – Integrate, International, Internet

O Covisint foi criado para reunir montadoras e fornecedores em um ambiente colaborativo para proporcionar redução de custos na cadeia de suprimentos. O Covisint Brasil vai funcionar como um grande e-marketplace da cadeia automotiva, ofertando serviços e ferramentas para desenvolvimento, colaboração, aquisição, controle e qualidade do fornecimento.

Estão concluindo a fase de liberação de funcionamento junto ao governo americano e devem polarizar os negócios entre montadoras, sistemistas e fornecedores do nível 1 e 2 no

mercado mundial, principalmente na compra de commodities e materiais indiretos. Vai ser o principal portal conectado a rede ANX mundial. Abriram o escritório no Brasil e irão influenciar a construção da rede BNX. Utiliza plataforma WebMethods.

Peregrine (Extricity) - www.peregrine.com

Empresa americana que atua em várias linhas de negócio. Comprou em 2001 a Extricity e já havia comprado outras empresas que atuam no mercado de colaboração e integração. Participação estimada de 1% do mercado.

Pontos fortes: funcionalidade, solução completa, base de referência.

Pontos fracos: preço alto para o mercado das pequenas e médias empresas.

MySap - www.mysap.com

Estratégia de e-business da SAP (produtora mundial de ERP). Se posiciona no mercado como "a única plataforma de e-business verdadeiramente integrada". Participação estimada de 6% do mercado brasileiro.

Pontos fortes: grande base de referência, possuem muitos líderes de malha como clientes.

Pontos fracos: não conseguem atuar fora da base de clientes SAP.

InfoJBS - www.infojbs.com

A InfoJBS é uma consultoria especializada em sistemas de integração empresarial. Utilizando soluções de e-Business, ERP, EAI/B2Bi, a InfoJBS desenvolveu tecnologia própria voltada para o aprimoramento de processos de negócios e processos administrativos.

Fundada em 1998, em pouco tempo assumiu uma posição de destaque no seu segmento. Sua conduta extremamente profissional chamou a atenção do mercado internacional, o que lhe rendeu uma importante certificação - a InfoJBS foi confirmada como parceira oficial das empresas WebMethods e J.D.Edwards, duas das maiores empresas do setor.

Atualmente possui escritórios no Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, totalizando mais de 200 funcionários. Em sua carteira de clientes encontramos empresas como Sony Music, Michelin, White Martins, Ipiranga, Castrol, Terra, Bureau Veritas, Ediouro e RBS.

WebMethods - www.webmethods.com

Empresa americana líder no mundo em soluções para integração EAI e B2Bi. Atendem mais de 700 clientes no mundo. Das 15 maiores empresas da economia global como Boeing, Motorola, Citibank, Ford, Dell, AT&T utilizam aplicações da WebMethods.

Possui parcerias estratégicas com empresas tecnológicas como Ariba, Broadvision, Commerce One, EDS, HP, I2 Technologies, J.D.Edwards, Microsoft, Oracle, Sap e Siebel.

Estimativa de participação de 17% do mercado brasileiro neste segmento.

Pontos fortes: Fazem qualquer tipo de integração (interna ou externa) usando uma plataforma de integração do WebMethods. Possuem mais de 60 conectores prontos e constroem qualquer conector para sistemas legados ou ERP's distintos. Alguns adapters são Baan, SAP, Oracle, Peoplesoft, JDE, Siebel, Vantive, Clarify, Broadvision, Pivotal, InterWorld, Point, Calico, ATG, MetalSolv, Kenan BP, Remedy, Ariba, I2, entre outros.

Pontos fracos: não possuem processos prontos - BPM - Business Process Management (mas estão construindo), preço alto para médias empresas.

Neon

Multinacional ainda sem canais de distribuição no Brasil, 0% de participação.

Outros

Existem empresas que poderão estar consumindo o orçamento destinado a e-Business de empresas do nosso segmento, inviabilizando assim as nossas vendas, representando 7% do mercado potencial.

Sem Solução

Existe um grande número de empresas do segmento que por não serem *early adopters*, ou seja, não tomam a iniciativa de utilizarem tecnologias de ruptura, não estarão adquirindo nenhuma solução, esperarão o mercado lhes mostrar se é viável ou não partir para este tipo de iniciativa. Estas empresas representam a grande maioria do mercado, 47%

II – Produtos Substitutos

Na categoria de produtos substitutos enquadram-se as empresas que provêm integração entre ERP's e troca eletrônica de dados(EDI), ou seja, soluções que não são de colaboração. Também entram nesta categoria as soluções de gerenciamento da cadeia de suprimentos(SCM).

Integração entre ERPs e EDI

Proceda - VAN que fornece serviço de EDI. Grande base de clientes no mercado financeiro. WorldCom adquiriu o controle da Proceda. A WorldCom é a segunda maior operadora de telefonia a longa distância dos EUA e controla a Embratel no Brasil.

Fornecer serviços de e-mails, certificados etc Oferecem ao mercado EDI, Web-EDI, e-selling, e-procurement, e-marketplace

Interchange - VAN que fornece serviço de EDI. Grande base de clientes, mais de 30.000. Estão iniciando a oferta ao mercado de soluções de e-procurement.

Fornecedores Locais

Nesta área de atuação sofremos forte concorrência de fornecedores locais, geralmente aqueles ligados aos sistemas de gestão da empresa. A questão de integração é vista geralmente com muita simplicidade e empresas de pequeno porte fornecem soluções simples e baratas a curto prazo. Podemos encaixar aqui até mesmos os recursos internos das áreas de informática das empresas.

Neste caso o apelo deve ser feito com base nas funcionalidades do NeoGrid, padronização, tecnologia e mais importante integração com sistemas ERP de mercado.

Ariba - www.ariba.com

Fornecedor americano de plataforma para marketplace. Tecnologia muito sólida nesta área, porém a empresa enfrenta problemas financeiros e fechou sua filial no Brasil com menos de 6 meses de operação.

CommerceOne - www.commerceone.com

Fornecedor americano de plataforma para marketplaces. Concorrente direto da Ariba e WebMethods, igualando-se na oferta, porte de cliente e base instalada.

Vesta - www.vesta.com.br

Empresa nacional de pequeno porte que oferece infra-estrutura para e-marketplaces com foco em e-procurement. Tem como maior cliente o portal BcomB da embratel.

WebMethods - vide detalhamento acima.

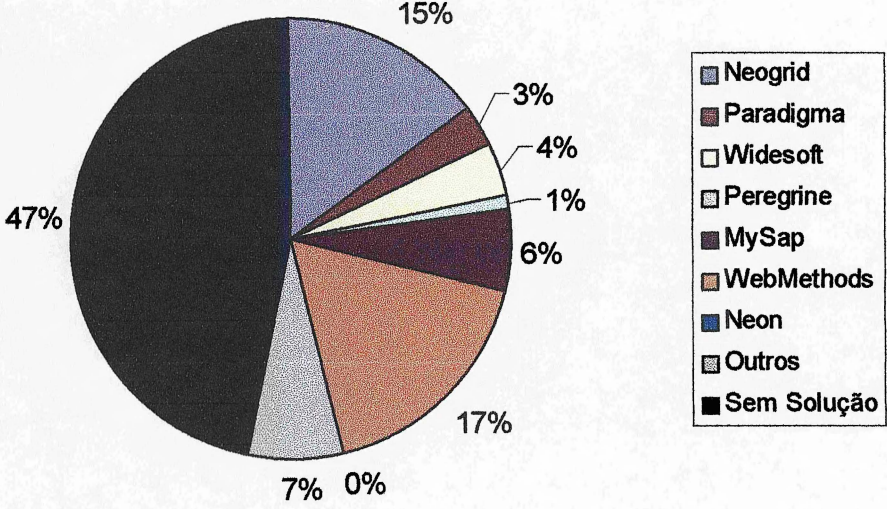
SCM (Supply Chain Management)

As soluções NeoGrid podem ser complementares neste caso, mas como as empresas de SCM oferecem nas suas soluções serviços de customização para integração e automação de processo devemos tomar cuidado. Citamos abaixo duas empresas com forte presença no Brasil, ambas internacionais.

I2 - www.i2.com

Logility - www.logility.com

Participação dos Concorrentes no Segmento Neogrid



5.3 Posicionamento do Produto

5.3.1 Definição

A seleção de um mercado-alvo deve ser acompanhada pelo desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento competitivo que ajudará a organização a competir com outros que visaram o mesmo mercado.

Posicionamento competitivo é a arte de desenvolver e comunicar diferenças significativas entre os próprios produtos e serviços e os dos concorrentes que atendem ao mesmo mercado-alvo.

No mercado hipercompetitivo de hoje, as empresas lutam para diferenciar seus produtos. A chave para o posicionamento competitivo é identificar os principais atributos utilizados pelo mercado-alvo para avaliar e escolher entre as organizações concorrentes.

A percepção do mercado-alvo é de máxima importância nesse processo porque as diferenças entre produtos podem estar baseadas em qualidades reais(características ou estilo do produto) ou em qualidades psicológicas(imagem do produto). Geralmente, o elemento mais importante que comunica as diferenças entre um produto e outro é a marca.

Conforme Kotler, os profissionais de marketing inteligentes de hoje não vendem produtos, mas pacotes de benefícios. Não vendem apenas valor de compra, mas valor de utilização.

Existem três maneiras de uma empresa fornecer mais valor que suas concorrentes:

- Cobrando um preço menor;
- Ajudando os clientes a reduzir seus custos;
- Acrescentando benefícios que tornem o produto mais atraente.

5.3.2 Posicionamento do Neogrid e-CS

O NeoGrid e-Collaboration Suite é a melhor solução de gestão interempresarial do mercado. A Neogrid justifica este posicionamento adotando uma estratégia de diferenciação que envolve as três maneiras de fornecer mais valor que suas concorrentes.

Cobrando um preço menor: com a sua fábrica de software localizada numa região onde se encontra grande quantidade de mão-de-obra a um custo menor que o da maioria das grandes cidades, a Neogrid consegue praticar um preço menor que suas concorrentes.

Ajudando os clientes a reduzir seus custos: com o a utilização do Neogrid e-CS, o cliente reduz o custo operacional de compras com a substituição do processo baseado em papel por um automatizado e online. De acordo com a AMR Research, a utilização de comunicação eletrônica com fornecedores via Internet reduz os custos do processo de compras em até 40%.

Também há redução dos custos dos processos internos e externos com a eliminação da transcrição de dados e da replicação de erros.

E ainda, redução no custo de armazenamento e transporte com a distribuição integrada ou o transporte colaborativo, através do compartilhamento de cargas dentro de um mesmo mercado.

Acrescentando benefícios que tornem o produto mais atraente: trazendo ao mercado a solução de melhor relação número de funcionalidades/preço para integração dos processos da cadeia de relacionamento entre empresas. Baseia seu desenvolvimento em padrões abertos, ao contrário de soluções de integração proprietárias.

Possui parcerias com os principais fornecedores nacionais de soluções de gestão empresarial interna(ERPs), e por isso possui forte integração com os principais ERPs atuantes no mercado nacional.

Com esta solução as empresas poderão expandir sua capacidade de visão, ou seja, deixar de ter apenas uma visão interna e passar a enxergar toda a malha de negócios, envolvendo clientes e fornecedores.

6 MARKETING TÁTICO

6.1 Produto

6.1.1 Descritivo de Níveis do Produto

Descrição do Produto:

Sistema de colaboração entre empresas.

Produto Núcleo:

Benefício: permitir a colaboração entre empresas.

Produto Genérico:

Versão Básica do Produto: Software que permite a integração entre empresas, interligando sistemas heterogêneos.

Produto Esperado:

Atributos e condições que os clientes esperam do produto: controle eficiente do relacionamento com clientes e fornecedores (funcionalidades); Diminuição de tempo e custos despendidos nestes relacionamentos; Conhecimento das reais necessidades da malha de negócios; Assistência Técnica e Suporte.

Produto Ampliado:

Conexão com sistemas ERP;
Acesso total via Internet, em qualquer lugar e a qualquer hora;
Uso extensível aos parceiros de negócios (via Web-Browser);
Aproveitamento do legado de informações;
Desenvolvimento de “adapters” específicos.

Produto Potencial:

Serviço de consultoria para análise e modelagem de processos.

Classificação do Produto:

Serviços empresariais.

Estratégia Utilizada:

Tipo de Decisão de Compra	Preço	Promoção
Complexa: grande tempo de negociação, decisão em grupo, esporádica, ROI	Importante Diretamente ligado ao valor agregado	Força de vendas, marketing dirigido.

6.1.2 Ciclo de Vida do Produto**Estágio do Ciclo de Produto:**

O produto está no estágio de introdução no mercado brasileiro.

Características:

Falta de cultura para adoção do conceito e da solução (interno/externo). Alto custo de capacitação da equipe de vendas.

6.1.3 Análise de Adequação das Estratégias

Dado o período de introdução do produto no mercado brasileiro, as estratégias utilizadas são:

Preço:

Competitivo relativo a concorrência, devido o produto estar num ciclo introdutório e necessitarmos de referência;

Comunicação:

Criar consciência da solução, através da participação em eventos e seminários executivos.
Divulgar em mídias especializadas em negócios.

Distribuição:

Canal de vendas, com venda especializada.

Descrição das Linhas de Produto (Composto De Produto):

6.1.3.1.1 EXTENSÃO			
	Administração Colaborativa de Pedidos	Administração de Embarques e Recebimentos	Administração Distribuída de Estoques e Reposição Automática
P R O F U N D I D A D E	Parceiros com acesso via Web Browser	Parceiros com acesso via Web Browser	Parceiros com acesso via Web Browser
	Parceiro com o sistema de gestão integrado	Parceiro com o sistema de gestão integrado	Parceiro com o sistema de gestão integrado

6.1.4 Análise de Consistência de Composto de Produto

Devido a modalidade de integração de uma empresa com seus parceiros ser única, ou seja, ter somente uma forma, a profundidade é restrita a *server-to-server(ERP-ERP)* ou *server-to-web(ERP-Web)*.

Tabela de Necessidades do Mercado

	ATRIBUTOS/DIMENSÕES	
	QUALIFICADORAS	DETERMINANTES
DECISORES	Funções Gerenciais Controles Obtidos Custo de Acordo com Orçamento Avaliação feita pelos Profissionais Internos	Nível das Funções Gerenciais Alto nível de Controles Obtidos Melhor Custo/Benefícios (ROI)
INFLUENCIADORES	Boa performance Funcionalidade de Acordo com o Software Usabilidade	A melhor Performance Funcionalidades Aliadas a Usabilidade Preço Compatível com os Benefícios

6.1.5 Marca

Logotipia:



Slogan:

The e-Collaboration Company

Essência da Marca:

A marca NeoGrid visa transmitir ao mercado a missão da companhia, que é prover a colaboração entre empresas que formam a malha de negócios

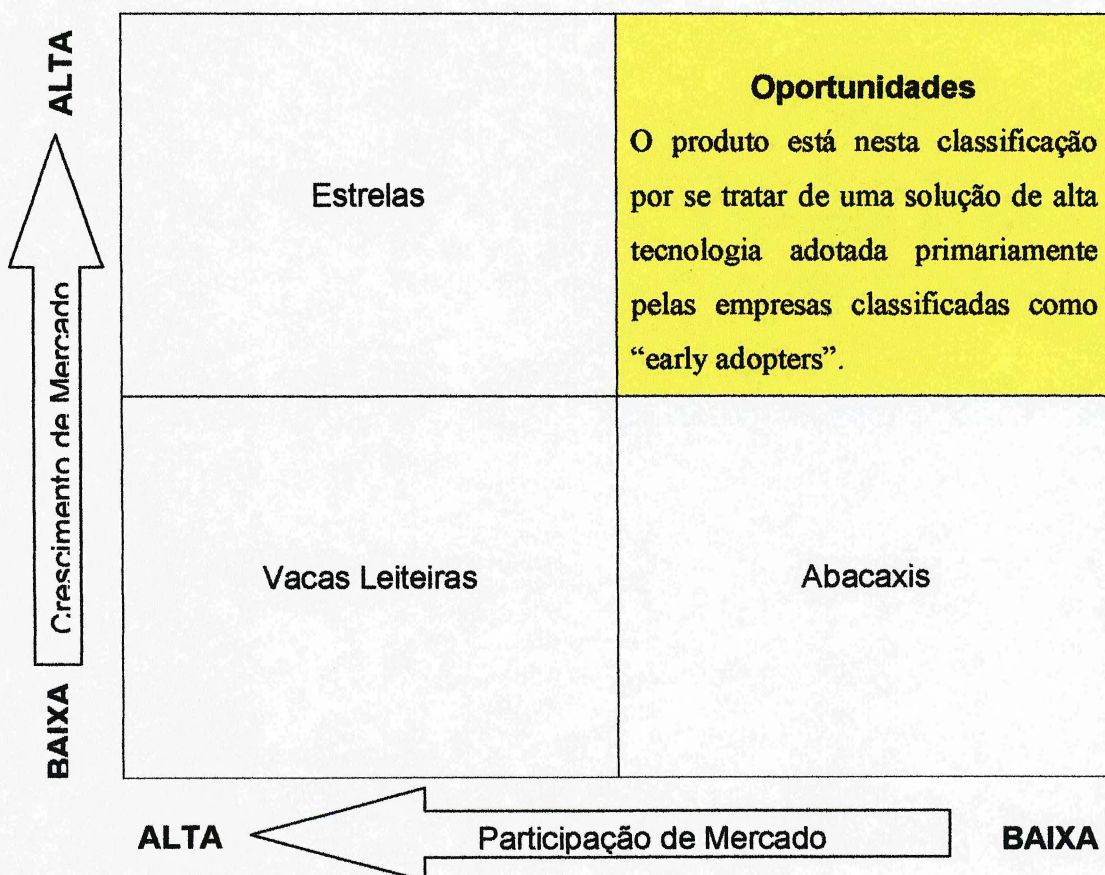
Atributos Associados ao Produto:

Alta Tecnologia, Integração, Redução de Custos, Valor Agregado, Diferencial Competitivo, Alta qualidade.

Análise da Estratégia de Marca da Empresa Escolhida:

Estratégia de marca global. O produto ficará sob a marca guarda-chuva da NeoGrid. Nesse tipo de ramo envolvendo informática o ideal é que os produtos fiquem sempre sob a estratégia da marca global, geralmente do fabricante.

Posição do Produto - Matriz BCG



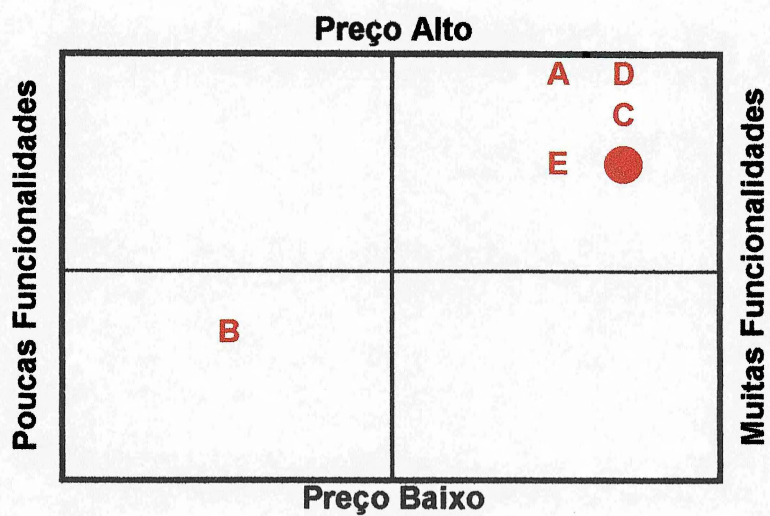
Principais Atributos:

Funcionalidade

Preço

6.1.6 Mapa de Posicionamento – NeoGrid e-Collaboration Suite

- – NeoGrid
- A – Neon
- B – Paradigma
- C – Tibco
- D – WebMethods
- E – WideSoft



6.2 Ponto

6.2.1 Canais de Distribuição

Fundamentalmente partimos das experiências anteriores nas vendas de produtos tecnológicos complexos como ERPs e CRMs. Em ambos os casos, deve-se trabalhar com contas nomeadas sendo que cada vendedor ou gerente de conta deve ter no máximo 10 contas nomeadas. O dimensionamento então parte da pesquisa do número de empresas que se quer atingir após a prospecção.

Sendo assim, definimos que no ano 2003 trabalharemos apenas com força de vendas diretas, contratando consultores de vendas especialistas nos dois mercados alvos, um para o Varejo e outro para o Eletro-Eletrônico.

Paralelamente no ano 2003, contrataremos um gerente de canais, que será responsável pelo processo de recrutamento, seleção e capacitação dos canais de distribuição que deverão começar a operar a partir do ano subsequente.

A partir de 2004, iniciaremos o processo de vendas através da rede de distribuição de parceiros credenciados.

- Perfil da Força de Vendas Direta:
 - Diretor de Vendas: Profissional com larga experiência na gestão comercial em empresas do setor de Tecnologia de Informação.
 - Vendedores: Profissionais oriundos das seguintes áreas podem ser rapidamente preparados para atuar na venda de nossas soluções: Vendedores de Soluções ERP, Vendedores de Soluções EDI, e Consultores da área de Logística.
 - Demonstradores: Esses profissionais devem ter conhecimento em soluções ERP e processos de negócios entre empresas, tais como Criação de Pedidos de Compras.

- Perfil do Canal de Distribuição:

Canal especialista com conhecimento profundo da tecnologia e processos de negócios do mercado em questão. Que tenha influência e acesso aos postos mais altos das organizações.

- Relacionamento com os canais:

Todo o relacionamento com os canais de distribuição será responsabilidade da Gerência de Canais. Serão atribuições dessa gerência além do processo de recrutamento e seleção, todo o acompanhamento de metas de vendas, homologação de profissionais.

6.3 Promoção

6.3.1 Ferramentas de Comunicação

Serão utilizadas basicamente três ferramentas de comunicação durante o ano de lançamento do produto, Marketing Direto, Eventos e Divulgação em Mídias Especializadas (Revistas).

Mídias Especializadas (Revistas) - Como nosso mercado foi verticalizado em Varejo e Indústrias Eletro-Eletrônica, focamos investimentos em revistas especializadas e voltadas aos empresários desses ramos. Nessas revistas, além de divulgar a marca e o produto de colaboração da NeoGrid, através de campanha gráfica padrão, trabalharemos na exposição de matérias sobre o conceito de colaboração e sobre a solução NeoGrid para o entendimento desse conceito.

Eventos - No tocante a divulgação através de eventos, nos apresentaremos em eventos dos parceiros ERPs já desenvolvidos, como Conferências de Usuários Datasul e Microsiga. Além disso, estaremos presentes no congresso anual de Supermercadistas, com palestras e exposição. Outro evento que trabalharemos, é voltado ao público formador de opinião, composto por professores de especialização em T.I., Logística, além de Consultores Independentes e Jornalistas de revistas especializadas em negócios. Este evento tem por objetivo fazer a mídia especializada, os profissionais acadêmicos e os consultores independentes, aliados na doutrinação dos executivos que são os decisores no processo de adoção de uma nova tecnologia e até de um novo conceito de administração.

Marketing Direto - A estratégia de Marketing Direto, envolve material gráfico impresso e digital, apresentando um case prático da aplicação da solução NeoGrid em um cliente protótipo, mostrando os benefícios e o ROI obtido com a implementação do NeoGrid e-Collaboration. Além disso, serão apresentadas de forma interativa em mídia CD a ser anexo a esse material, todas as características da solução e sua aplicação na otimização da integração da malha de negócio das empresas foco. Esse material será enviado a todas as empresas que estão compreendidas no mercado alvo da NeoGrid, focando em diretores e gerentes de T.I., logística e presidentes dessas corporações, sendo entregue via correio, precedido de contato de uma equipe contratada de tele-marketing e procedido de um

follow-up, para saber do recebimento do material e para tentativa de agendamento de uma visita de um representante da empresa.

6.3.2 Campanhas Publicitárias

Será contratada uma agência de propaganda com experiência em contas de empresas de Sistemas de Gestão Empresarial, para que esta desenvolva os materiais institucionais e de produto, para veiculação nas Mídias Especializadas - Revistas, bem como todo o material publicitário gráfico para auxílio a vendas, para utilização em ações de Marketing Direto e para distribuição durante eventos. O enfoque de todo o material gerado será o de ligar a marca NeoGrid à colaboração entre empresas, destacando as funcionalidades e o custo-benefício gerado pela solução. Também será enfocada a obtenção de vantagens competitivas pela diminuição de ruído e tempo nas transações e pelo conhecimento da malha de negócio.

6.3.3 Endomarketing

Serão aplicados esforços internos, junto à equipe de vendas e junto ao corpo técnico operacional da empresa, no sentido de “vender” internamente todo o potencial do negócio NeoGrid, posicionando a estratégia da empresa à todos, no sentido de um afinamento entre os objetivos da alta-direção da empresa e as ações realizadas pelo pessoal operacional.

Para tanto, serão investidos recursos em uma internet/extranet, que servirá como canal de comunicação com todos os funcionários, no sentido de divulgar as ações, afinar o conhecimento, realizar treinamentos on-line e distribuir materiais promocionais, levando ao conhecimento do Networking Funcional da empresa, antecipadamente, todas as ações e pensamentos compartilhados pela área estratégica da NeoGrid.

6.3.4 Quadro de Investimentos (2003)

Ação	Quantidade	Investimento
Eventos	10	150.000,00
Marketing Direto	4	50.000,00

Publicidade em Revistas	12 Inserções	50.000,00
Endomarketing	1	10.000,00
Despesas Operacionais		50.000,00

6.4 Preço

6.4.1 Nível de Preço e Motivos para a Escolha Desse Nível

Por ser um produto classificado como “Serviços Empresariais”, onde caracteristicamente o tipo de decisão de compra, o nível de preço e tipos de promoção são variáveis, e por ser um produto diferenciado em tecnologia e funcionalidade, os preços podem ser mais altos que os dos concorrentes potenciais, sempre dando muita ênfase aos diferenciais competitivos. Porém, por estarmos na fase de introdução do produto, praticaremos preços menores que o da concorrência com a intenção de ganharmos penetração neste mercado.

6.4.2 Margens de Comercialização dos Canais De Venda

1º Ano – 2 %

2º Ano – 10 %

3º Ano – 30 %

6.4.3 Condições De Pagamento

A vista, 30 dias, 60 dias e 90 dias.

6.4.4 Financiamento

Através de sistema Vendor, Leasing ou aluguel de software.

7 AVALIAÇÃO E CONTROLE

7.1 Definição

A avaliação e o controle das atividades de marketing são etapas importantes do processo de planejamento porque o plano de marketing deve ser implementado antes dos resultados financeiros esperados serem realizados.

Avaliação e controle são necessários para o caso de a diferença entre o desempenho esperado(a estratégia de marketing pretendida) e o desempenho real(a estratégia de marketing realizada) seja reduzida.

A diferença entre a estratégia de marketing pretendida e a realizada podem decorrer de uma estratégia inadequada ou irrealista, uma implementação mal administrada ou inapropriada, mudanças substanciais nos ambientes interno e/ou externo entre o desenvolvimento da estratégia e sua implementação.

A melhor maneira de evitar problemas de implementação é ter um sistema de controle de marketing que permite identificar problemas potenciais antes dos mesmos ocorrerem.

De acordo com Kotler, as organizações eficazes em marketing são aquelas que desenvolvem procedimentos coerentes de avaliação e controle do marketing. Dois procedimentos são particularmente importantes:

- Avaliar e interpretar os resultados atuais e efetuar ações corretivas;
- Proceder a uma auditoria da eficácia do marketing e desenvolver um plano para melhorar os elementos fracos, porém importantes.

7.2 Avaliação Financeira

Os níveis hierárquicos mais elevados de uma organização concentram sua atenção na análise financeira, principalmente no demonstrativo de renda. Sabem que os analistas financeiros externos comentarão sobre seu desempenho em lucros. Se seus ganhos estiverem baixos ou abaixo do esperado, a má notícia levará os investidores a vender suas ações. O baixo preço nas ações fará com que o capital tenha um custo mais elevado, o que resultará em maior dificuldade para a empresa alcançar o índice desejado de retorno sobre os ativos ou sobre o patrimônio líquido.

É claro que, se os rendimentos excederem as expectativas, a empresa terá facilidade em atrair, a preços mais baixos, novos financiamentos para seus investimentos e sua expansão. Por outro lado, ela terá que atender a expectativas mais elevadas.

A seguir, apresentamos os relatórios de orçamento do projeto, lucros e perdas e fluxo de caixa para os próximos cinco anos, afim de possibilitar a avaliação e o controle financeiros da Neogrid S/A.

ORÇAMENTO DO PROJETO

1o ANO	INVESTIMENTOS												TOTAL REAL	TOTAL U\$
CONTAS	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL REAL	TOTAL U\$
Despesas de pessoal	94.136	94.137	94.137	94.137	94.137	94.137	108.430	108.430	108.430	112.760	112.760	225.520	1.341.151	525.941
Treinamento	48.330	48.330	48.330	1.100	989	1.090	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	154.769	60.694
Marketing	11.790	14.125	17.551	34.754	14.741	12.810	33.220	32.566	30.032	50.500	50.500	50.500	353.089	138.466
Despesas com viagens	5.452	5.009	22.374	24.507	21.413	9.322	12.330	11.430	13.264	10.500	10.500	10.500	156.601	61.412
Equipamentos	12.545	8.212	8.212	8.212	8.660	8.660	8.660	9.200	9.200	9.200	9.200	9.200	109.161	42.808
Software	35.430	1.950	1.440	1.094	914	914	914	914	914	1.500	1.500	1.500	48.983	19.209
Imóveis	2.768	4.797	5.390	4.253	3.891	3.962	3.848	3.960	3.988	3.950	3.950	3.950	48.707	19.101
Móveis/utensílios	31.215	94.137	309	441	0	57	101	94	0	120	100	100	126.675	49.676
Material de consumo	3.423	1.247	2.110	2.986	812	1.090	855	650	950	950	1.200	1.200	17.473	6.852
Documentação	1.111	941	1.541	352	379	120	1.250	3.550	5.650	8.800	10.200	10.200	44.094	17.292
Mat. de treinamento	0	0	0	0	0	0	1.500	1.500	1.500	1.500	2.000	2.000	10.000	3.922
Telecomunicações	3.139	3.139	4.361	3.972	4.395	3.132	4.780	5.310	5.575	6.000	4.500	4.000	52.303	20.511
TOTAL REAL	249.339	276.023	205.755	175.809	150.330	135.294	176.988	178.704	180.603	206.880	207.510	319.770	2.463.005	965.884
TOTAL U\$	97.780	108.244	80.688	68.945	58.953	53.056	69.407	70.080	70.825	81.129	81.376	125.400	965.884	

2o ANO

CONTAS	Mês1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL REAL	TOTAL U\$
Despesas de pessoal	116.700	116.700	116.700	116.700	116.700	116.700	128.400	128.400	128.400	134.820	134.820	269.640	1.624.680	637.129
Treinamento	5.600		5.600		5.600		5.600		5.600		5.600		33.600	13.176
Marketing	34.000	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	171.500	67.255
Despesas com viagens	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	78.000	30.588
Equipamentos	9.200	9.200	9.200	9.200	9.200	9.200	9.200	9.200	9.200	9.200	9.200	9.200	110.400	43.294
Software	3.500	500	500	500	500	500	3.500	500	500	500	500	500	12.000	4.706
Imóveis	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000	18.824
Móveis/utensílios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	941
Material de consumo	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	5.647
Documentação	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	5.647
Mat. de treinamento	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	5.647
Telecomunicações	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	66.000	25.882
TOTAL REAL	188.800	158.700	164.300	158.700	164.300	158.700	179.000	170.400	176.000	176.820	182.420	311.640	2.189.780	858.737
TOTAL U\$	74.039	62.235	64.431	62.235	64.431	62.235	70.196	66.824	69.020	69.341	71.537	122.212	858.737	

3o ANO

CONTAS	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL REAL	TOTAL U\$
Despesas de pessoal	136.168	136.168	136.168	136.168	136.168	136.168	136.168	136.168	136.168	136.168	136.168	272.336	1.770.187	694.191
Treinamento	5.600		5.600		5.600		5.600		5.600		5.600	1.212	34.812	13.652
Marketing	34.000	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	171.500	67.255
Despesas com viagens	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	78.000	30.588
Equipamentos	11.790	11.790	11.790	11.790	11.790	11.790	11.790	11.790	11.790	11.790	11.790	11.790	141.480	55.482

Software	500	500	500	500	500	500	4.000	500	500	500	500	500	9.500	3.725
Imóveis	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000	18.824
Móveis/utensílios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	941
Material de consumo	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	5.647
Documentação	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	5.647
Mat. de treinamento	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	5.647
Telecomunicações	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	66.000	25.882
TOTAL REAL	207.858	180.758	186.358	180.758	186.358	180.758	189.858	180.758	186.358	180.758	186.358	318.138	2.365.079	927.482
TOTAL U\$	81.513	70.886	73.082	70.886	73.082	70.886	74.454	70.886	73.082	70.886	73.082	124.760	927.482	

4o ANO

CONTAS	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL REAL	TOTAL U\$
TOTAL REAL	228.644	198.834	204.994	198.834	204.994	198.834	208.844	198.834	204.994	198.834	204.994	349.952	2.601.586	1.020.230
TOTAL U\$	89.664	77.974	80.390	77.974	80.390	77.974	81.900	77.974	80.390	77.974	80.390	137.236	1.020.230	

5o ANO

CONTAS	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL REAL	TOTAL U\$
TOTAL REAL	262.941	228.659	235.743	228.659	235.743	228.659	240.171	228.659	235.743	228.659	235.743	402.445	2.991.824	1.173.264
TOTAL U\$		89.670	92.448	89.670	92.448	89.670	94.185	89.670	92.448	89.670	92.448	157.822	1.173.264	

TOTAL GERAL REAL	1.137.582	1.042.975	997.150	942.760	941.725	902.245	994.861	957.355	983.698	991.951	1.017.025	1.701.946	12.611.275	4.945.598
TOTAL GERAL U\$	342.997	409.010	391.039	369.710	369.304	353.822	390.142	375.433	385.764	389.001	398.833	667.430	4.842.484	

Lucros e Perdas	ANO – 2003				
	1T	2T	3T	4T	TOTAL ANO
Receita de LU	180.916,52	180.916,52	180.916,52	271374,78	814.124,34
Receita de TX		3.769,09	3.769,09	5653,64	13.191,83
TX Acumulada	0,00	3.769,09	7.538,19	13.191,83	24.499,11
Receita de SV	271.374,78	271.374,78	271.374,78	407062,17	1.221.186,51
Receita Total	452.291,30	456.060,39	459.829,49	691.628,78	2.059.809,96
Impostos	45.229,13	45.606,04	45.982,95	69162,88	205.981,00
Despesas de Vendas	5.427,50	5.427,50	5.427,50	8.141,24	24.423,73
Despesas Operacionais	511.800,00	481.700,00	525.400,00	670880,00	2.189.780,00
Amortizações 2001	248.399,52	248.399,52	248.399,52	248399,52	993.598,08
LA Impostos	358.564,85	325.072,66	365.380,48	304.954,86	1.353.972,84
IR + CS					
LUCRO LÍQUIDO	358.564,85	325.072,66	365.380,48	304954,86	1.353.972,84
Resultado Ano Anterior					
LUCRO ACUMULADO					1.353.972,84

Lucros e Perdas

ANO – 2004

	1T	2T	3T	4T	TOTAL ANO
Receita de LU	443.028,45	629.174,10	719.632,36	757.615,50	2.549.450,41
Receita de TX	9.229,76	13.107,79	14.992,34	17.668,20	54.998,10
TX Acumulada	22.421,59	35.529,38	50.521,72	68.189,93	176.662,62
Receita de SV	664.542,68	943.761,15	1.079.448,54	1.272.110,64	3.959.863,01
Receita Total	1.129.992,71	1.608.464,63	1.849.602,62	2.097.916,07	6.685.976,04
Impostos	112.999,27	160.846,46	184.960,26	209.791,61	668.597,60
Despesas de Vendas	48.733,13	69.209,15	79.159,56	83.337,71	280.439,55
Despesas Operacionais	574.974,60	547.874,60	556.974,60	685.254,80	2.365.078,60
Amortizações 2001	248.399,52	248.399,52	248.399,52	248.399,52	993.598,08
LA Impostos	144.886,19	582.134,90	780.108,68	871.132,44	2.378.262,21
IR + CS	46.102,79	185.235,32	248.230,58	277.194,34	756.763,03
LUCRO LÍQUIDO	98.783,41	396.899,57	531.878,10	593.938,09	1.621.499,17
Resultado Ano Anterior					1.353.972,84
LUCRO ACUMULADO					267.526,33

Lucros e Perdas

ANO – 2005

	1T	2T	3T	4T	TOTAL ANO
Receita de LU	719.632,36	719.632,36	905.778,01	1.124.677,67	3.469.720,40
Receita de TX	14.992,34	14.992,34	18.870,38	23.430,78	72.285,84
TX Acumulada	83.182,27	98.174,61	117.044,98	140.475,77	438.877,63
Receita de SV	1.079.448,54	1.079.448,54	1.358.667,02	1.687.016,51	5.204.580,60
Receita Total	1.882.263,17	1.897.255,51	2.381.490,01	2.952.169,94	9.113.178,63
Impostos	188.226,32	189.725,55	238.149,00	295.216,99	911.317,86
Despesas de Vendas	223.086,03	223.086,03	280.791,18	348.650,08	1.075.613,32
Despesas Operacionais	632.472,06	602.662,06	612.672,06	753.780,28	2.601.586,46
Amortizações 2001	248.399,52	248.399,52	248.399,52	248.399,52	993.598,08
LA Impostos	590.079,24	633.382,35	1.001.478,24	1.306.123,07	3.531.062,90
IR + CS	187.763,21	201.542,26	318.670,38	415.608,36	1.123.584,22
LUCRO LÍQUIDO	402.316,03	431.840,08	682.807,87	890.514,71	2.407.478,69
Resultado Ano Anterior					267.526,33
LUCRO ACUMULADO					2.675.005,02

Lucros e Perdas

ANO - 2006

	1T	2T	3T	4T	TOTAL ANO
Receita de LU	810.090,62	810.090,62	1.215.135,93	1.529.722,98	4.365.040,15
Receita de TX	16.876,89	16.876,89	25.315,33	31.869,23	90.938,34
TX Acumulada	157.352,66	174.229,54	199.544,88	231.414,11	762.541,18
Receita de SV	1.215.135,93	1.215.135,93	1.822.703,90	2.294.584,47	6.547.560,23
Receita Total	2.182.579,21	2.199.456,09	3.237.384,70	4.055.721,56	11.675.141,56
Impostos	218.257,92	219.945,61	323.738,47	405.572,16	1.167.514,16
Despesas de Vendas	251.128,09	251.128,09	376.692,14	474.214,12	1.353.162,45
Despesas Operacionais	727.342,87	693.061,37	704.572,87	753.780,28	2.878.757,39
Amortizações 2001	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LA Impostos	985.850,32	1.035.321,02	1.832.381,22	2.422.155,00	6.275.707,57
IR + CS	313.697,57	329.439,15	583.063,71	770.729,72	1.996.930,15
LUCRO LÍQUIDO	672.152,75	705.881,87	1.249.317,52	1.651.425,28	4.278.777,42
Resultado Ano Anterior					2.675.005,02
LUCRO ACUMULADO					6.953.782,44

FLUXO DE CAIXA DO PROJETO

TOTAL

ANOS	Fluxo Caixa	Ficx Acum	Valor Atual	VI Atual Acum
0	-2.463.005	-2.463.005	-2.463.005	-2.463.005
1	-360.375	-2.823.380	-360.375	-2.823.380
2	2.615.097	-208.283	1.846.690	-976.690
3	3.401.077	3.192.794	2.018.253	1.041.562
4	5.272.375	8.465.169	2.629.169	3.670.731
Payback	2,06			
Payback Ajustado	2,48			
VPL	3.318.498			
TOTAL	6.133.737			
INVESTIMENTOS	-2.815.239			
Custo de capital(a.a.)	19%			
Custo de capital(a.m.)	1,45%			

7.3 Avaliação de Marketing

Apesar da grande importância da análise financeira, pode-se questionar se o demonstrativo financeiro é uma ferramenta adequada para avaliar o desempenho recente de uma empresa e de seu potencial. É necessário um conjunto de números baseado em mercado, que revele mais sobre a situação fundamental da empresa. A principal questão é que a alta administração não deve limitar-se a examinar o histórico financeiro, precisa examinar também uma avaliação do marketing. Por trás de bons resultados financeiros podem se ocultar algumas fraquezas de marketing que apontam para um futuro nada promissor.

Participação de Mercado(Market-Share): pode ser medida de diversas maneiras. A mais comum, e menos útil, é o percentual de vendas da empresa em relação ao total de vendas do setor. A medida mais adequada para estimar a participação de mercado da empresa é seu percentual de vendas em relação ao total de vendas realizadas em seu mercado-alvo. Temos que comparar o desempenho da empresa com seus concorrentes diretos, ou seja, com o daquelas empresas que buscam os mesmos clientes ao oferecer-lhes produtos similares. Com a mensuração da participação da empresa em seu mercado-alvo, podemos dizer se ela é a líder do mercado, a segunda mais forte ou uma participante minoritária.

A Neogrid pretende aumentar de 15 para 30 por cento a participação de mercado em seu segmento, nos próximos 5 anos.

Retenção de Clientes: as empresas ganham mais dinheiro com seus clientes existentes, e não com os novos. Quando perdem um cliente, perdem rendimentos futuros. A lucratividade do cliente tende a aumentar com o passar do tempo. Clientes antigos costumam comprar mais, recomendam mais a empresa a terceiros, são servidos por ela com maior economia e aceitam mais facilmente um aumento de preço.

A Neogrid pretende continuar esforçando-se ao máximo para reter seus clientes e manter um índice de retenção de clientes de 100 por cento.

Satisfação do Cliente: um índice de retenção de clientes em declínio normalmente indica uma redução no índice de satisfação dos clientes. Empresas inteligentes, têm como objetivo não só satisfazer seus clientes, mas deixá-los maravilhados. Isso significa superar as expectativas do cliente, e não somente atendê-las.

A Neogrid procura, através de contato constante e direto com seus clientes, tomar conhecimento de quaisquer problemas ou pontos de insatisfação para poder resolvê-los em tempo e modo hábeis. Além disso, os profissionais da Neogrid são treinados para prestar o melhor apoio possível aos clientes, afim de superar suas expectativas em qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A Neogrid tem consciência de que a satisfação de seus clientes reflete significativamente em novas vendas tanto para o cliente atual como para novos clientes.

Qualidade Relativa dos Produto e Serviços: uma empresa será favorecida quando a qualidade de seus produtos e serviços for superior à de seus concorrentes. É por isso que a Neogrid vem investindo na padronização de processos de acordo com o Capability Maturity Model(CMM), uma certificação de qualidade de software mundialmente reconhecida, e pretende adquirir a certificação nível 2/5 até o final de 2004. A Neogrid entende a importância da qualidade de seus produtos e serviços, e por isso adota esta questão como estratégia diferencial em relação aos seus concorrentes.

7.4 Cronograma

ID	Nome da Tarefa	Dur. (dias)	Início	Fim	Responsável
1	Finalização dos pilotos	30	22/10/02	30/11/02	Equipe Desenv.
2	Treinam. da equipe de vendas	30	01/11/02	12/12/02	Equipe Marketing
3	Treinam. de novas equipes	30	01/11/02	12/12/02	Equipe Desenv.
4	Campanha de Marketing – 2003	261	01/01/03	31/12/03	Equipe Marketing
5	Kick-off de Vendas	2	21/01/03	22/01/03	Equipe Marketing
6	Plano de Produto	261	01/01/03	31/12/03	Equipe Desenv.
7	Criação Estrut. Formal Suporte	23	01/01/03	31/01/03	Assist. Técnica

8 REFERÊNCIAS

Literatura

FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR, George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing**. Reichmann & Affonso Editores, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. 4 ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. **Marketing para Serviços Profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HOOLEY, G., Saunders, J. e Piercy, N. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

MARCHETTI, Renato Zancan. **Apostila Estratégias de Marketing**. MBA em Estratégia e Gestão Empresarial, Curitiba: UFPR, 2003.

Internet

- Neogrid S.A. – www.neogrid.com.br
- Datasul S.A. – www.datasul.com.br
- Fundação Getúlio Vargas – www.fgv.br
- Gartner Group – www.gartner.com
- Governo Federal – www.brasil.gov.br
- IDC – www.idc.com
- Microsiga S.A. – www.microsiga.com.br
- PriceWaterhouseCoopers – www.pricewaterhousecoopers.com

- Revista Exame – www.exame.com.br
- RosettaNet – www.rosettanet.org
- SAP S.A – www.sap.com
- The Performance Measurement Group - www.tpmg.org
- UDDI – www.uddi.org

9 GLOSSÁRIO

A

API (Application Programming Interface):

A Interface de Programação de um Aplicativo é um conjunto ou biblioteca de rotinas e/ou funções que podem ser utilizadas por outro aplicativo.

ASP (Application Service Providers):

Provedor que gerencia e distribui serviços e soluções com base em software para clientes através de uma WAN ou de uma central de dados. Na essência, ASP é uma maneira das companhias terceirizarem parte ou em todo, os aspectos necessários a sua área de tecnologia de informação.

Assíncrona:

O que não ocorre ao mesmo tempo; sem relação regular de tempo, inesperado, imprevisível. Modo de transmissão no qual os dados são transmitidos sem periodicidade constante (no modo síncrono, os dados são transmitidos periodicamente); transmissão de sinais onde os intervalos de tempo entre os caracteres transmitidos podem ser diferentes, e a transmissão é controlada por elementos que indicam o início e o fim de cada caractere. Transmissão que envia um caractere de cada vez. Transmissão assíncrona é a transmissão de dados que não exige o uso de sinais externos para manter a sincronização entre emissor e receptor.

B

Banco de Dados :

Sistema Gerenciador de Banco de Dados. Através da tecnologia JDBC, os principais bancos de dados do mercado são suportados pelo NeoGrid e-Collaboration Suite.

BSP (Business Service Provider):

Provedores de negócios que suportam as funções contábeis e de aplicações de negócios, desenvolvimento de Web, e projetos especiais que eventualmente possam aparecer, através de gerenciamento profissional, pessoas hábeis e tecnologia apropriada.

B2B (Business to Business):

Negócios feitos entre empresas, seus clientes, distribuidores e fornecedores, conectando seus sistemas de informação através da Internet.

C

Capilaridade:

Entende-se por capilaridade a capacidade de um sistema computacional integrar todos os recursos de informática de uma instituição.

COM (Component Object Model):

Especificação de programação baseada em objetos que têm o propósito de proporcionar interoperabilidade entre objetos por meio de rotinas predefinidas, chamadas interfaces; tecnologia introduzida pelo OLE2 em vista da necessidade de fornecer um mecanismo mais geral para permitir que um software oferecesse serviços para o outro. Uma tecnologia de empacotamento, um grupo de convenções e bibliotecas de suporte que possibilitam a interação entre diferentes partes de software de uma maneira consistente e orientada a objeto.

CORBA (Common Object Request Broker Architecture):

É um padrão para comunicação entre objetos distribuídos. Provê diferentes formas para executar programas (objetos) desenvolvidos em diferentes linguagens de programação e em diferentes plataformas.

CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment):

Esta entidade faz parte do comitê VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) composto de empresas varejistas, de manufatura e fornecedores de solução.

Este grupo desenvolveu um conjunto padrões para processos de negócios, que podem ser utilizados nas funções de compra e venda por entidades na cadeia de suprimentos, objetivando uma maior eficiência.

CRP (Continuous Replenishment Process):

É a prática de parceria entre os membros do canal de distribuição que altera o tradicional processo de reposição de mercadoria e de geração de pedidos elaborados pelo distribuidor, baseado em quantidades economicamente convenientes, para a reposição de produtos baseada em previsão de demanda efetiva. Busca integrar, por meio de práticas distintas, o fluxo de informações e produtos

CRM (Customer Relationship Management):

Gerenciamento do relacionamento com cliente é a arte de integrar todos os aspectos da tecnologia da informação em benefício de um completo relacionamento com o cliente, desde atividades de marketing e vendas até contas a receber.

D

Data Warehouse:

Armazém de dados, sistema que guarda e organiza todas as informações espalhadas pelos vários sistemas dentro de uma empresa. Termo genérico para um tipo de banco de dados que consiste num sistema de armazenamento, recuperação e gerenciamento de grandes quantidades de quaisquer tipos de dados. Os softwares da espécie freqüentemente incluem sofisticadas técnicas, inclusive de compactação, para buscas mais rápidas de dados, assim como filtros avançados.

DBMS (DataBase Management System):

Software que controla a organização, armazenamento, segurança e integridade dos dados de uma base de dados.

DCOM (Distributed Common Object Model):

Assistente de configuração, anteriormente conhecido como Network OLE, padrão da Microsoft, que permite que controles cliente/servidor se comuniquem entre si e distribuam a carga de trabalho entre múltiplos sistemas em rede.

DNS (Domain Name Server):

Método usado para converter nomes da Internet em números correspondentes. O DNS faz com que você utilize a Internet sem ter que decorar longos números.

E

EAI (Enterprise Application Integration):

Integração de Aplicações entre Empresas é um tipo de tecnologia que permite o movimento e troca de informações entre diferentes aplicações e processos de negócios entre e dentro de organizações.

EAN (European Article Numbering):

É a entidade internacional que administra o sistema de numeração de produtos e locais, os códigos de barras e a linguagem de negócios EANCOM dentro de padrões aceitos internacionalmente.

e-Business:

Negócios eletrônicos, designa todo o comércio on-line; o mesmo que e-commerce ou o modo como se ligam todos os interessados em e-commerce.

e-Commerce:

Comércio eletrônico, designa todo o comércio on-line, especialmente os serviços de transações utilizando a Internet.

ECR (Efficient Consumer Response):

É uma estratégia a partir da qual as indústrias, os distribuidores e o varejo fazem esforços conjuntos para eliminar custos excedentes da cadeia de valores e portanto, oferecer mais valor aos consumidores.

EDI (Electronic Data Interchange):

Intercâmbio Eletrônico de Dados - tecnologia, que permite troca de informações (com modem e softwares adequados) diretamente de computadores para computadores, dispensando digitação e manipulação de dados. O sistema que a utiliza permite automatizar transações comuns de negócios como ordens de compras, faturas, notificações de embarques etc. Através do EDI, documentos são transmitidos e recebidos eletronicamente, independente de horários, distância e dos sistemas de computação utilizados. O resultado é um fluxo de informações rápido e preciso, no qual as mensagens vão e voltam sem qualquer interferência e com toda segurança, atendendo aos desafios de maior agilidade e eficiência na comunicação de negócios.

EDIFACT:

É a linguagem definida pela Organização das Nações Unidas para o Intercâmbio Eletrônico de Dados em Administração, Comércio e Transportes.

EIP (Enterprise Information Portal):

É um produto que permite customizar e dirigir para um usuário individual dentro da empresa, todas as informações que este precisa, tanto de interesse pessoal como da empresa para desempenhar suas atividades profissionais com maior eficiência. A operação é realizada através de um "browser" simples e permite também a comunicação completa do usuário com a comunidade corporativa e o mundo exterior.

EJB (Enterprise JavaBeans):

É um padrão de programação Java que permite que códigos escritos nesta linguagem e que sigam este padrão, possam ser distribuídos e executados em servidores de aplicação de EJB (EJB Servers).

E-procurement:

São sistemas que automatizam o processo de busca de parceiros e concorrências para a compra de materiais produtivos (que serão usados diretamente no produto final da empresa, como peças de um carro) e não-produtivos (dos quais a empresa precisa para funcionar, como material de escritório).

ERP (Enterprise Resource Planning):

Planejamento de recursos corporativos através de sistemas integrados de gestão implementados por softwares; um programa integrado de gestão empresarial, geralmente dividido em diversos módulos, como o de administração, o financeiro, de manufatura etc.

Extranet:

Quando os usuários de uma Intranet podem acessar outra Intranet, esta segunda se torna uma Extranet para eles.

F**Flat File:**

Arquivos de dados que não estão relacionados ou não contém nenhuma ligação com outro arquivo.

Firewall:

Um sistema de segurança de rede, cujo principal objetivo é filtrar o acesso a uma rede.

FTP (File Transfer Protocol):

Protocolo de transferência de arquivos. Ferramenta que permite transferir arquivos e programas de uma máquina remota para a sua e vice-versa na Internet.

FTP (File Transfer Protocol):

Protocolo utilizado para a transferência de arquivos através de uma rede.

G

Gateway:

Sistema de computadores que conecta duas ou mais redes, fazendo com que haja uma troca de dados entre elas.

H

HTML (HyperText Markup Language):

É um conjunto de especificações (símbolos) que determinam como o browser irá formatar o texto, e qual a função que cada pedaço do texto terá no documento Web. Em máquinas Unix, a extensão .html designa um arquivo HTML, isto é, um arquivo texto que contém as especificações e que portanto deverá ser lido por um Web browser. Em máquinas Windows, a extensão .htm serve ao mesmo propósito.

HTTP (HyperText Transfer Protocol):

É um conjunto de instruções para servidores Web que determinam como eles devem responder aos vários comandos iniciados pelos usuários. Um exemplo simples seria quando o usuário clica em um link que leva a uma outra parte do mesmo arquivo. O servidor recebe a informação de que o link foi ativado, e manda de volta uma determinada parte do arquivo, que então será mostrada.

I

Intranet:

Rede interna de computadores de uma empresa, usando a tecnologia da Internet. As Intranets têm acesso restrito.

IP (Internet Protocol):

O mais importante dos protocolos em que se baseia a Internet.

ISDN (RDSI):

Uma rede digital que integra serviços de diversas naturezas como voz, dados, imagens etc. que deve substituir gradualmente a infra-estrutura física atual de comunicações, em que cada serviço tende a trafegar por segmentos independentes. Não disponível em termos comerciais amplos no Brasil.

J**Java:**

Linguagem de programação desenvolvida especialmente para emprego na rede, independente de plataforma.

J2EE(Java 2 Platform, Enterprise Edition):

Especificação da SUN que define um padrão de desenvolvimento de aplicações empresariais, em várias camadas.

JDBC (Java DataBase Connectivity):

Interface que permite uma aplicação JAVA acessar uma base de dados utilizando linguagem SQL.

JMS (Java Message Service):

Interface de programação JAVA, utilizada no desenvolvimento de aplicações que necessitam de portabilidade entre diversos mecanismos de troca de mensagens.

Just-In-Time:

É a prática de logística referente à reposição de estoques. As quantidades e ocasiões de reposição devem ser planejadas de forma a garantir o giro de estoque baseado nas informações de demanda e baixas de estoque pré-analisadas. Os elementos principais do Just-In-Time são: ter somente o estoque necessário, quando necessário, melhorar a qualidade, tendendo a zero defeitos; otimizar lead times reduzindo tempos de setup, filas e tamanhos de lote; revisar incrementalmente as operações e realizar tudo isso a um custo mínimo.

L

LAN (Rede Local):

Rede de computadores ligados por cabos especiais e limitados por uma distância física. Normalmente estão localizados em um mesmo prédio ou andar, e compartilham recursos comuns.

Latência Zero:

Processos que acontecem sem atraso entre o evento e a resposta.

M

Mecanismo de Workflow :

Mecanismo para definição ou descrição de um fluxo de trabalho. Utilizado para descrever e controlar algum processo.

Message broker:

Componente ou serviço, responsável por trocar mensagens entre aplicativos ou camadas de um sistema.

Messaging:

Fila de mensagens.

MES (Manufacturing Executive Systems):

Estes sistemas possibilitam as empresas a programar ordens de produção, coordenar atividades de suporte, gerenciar as execuções no chão de fábrica e comunicar o status e os problemas com as ordens de produção.

Middleware:

Aplicativo que interliga outros dois aplicativos que normalmente encontram-se em camadas diferentes.

N

NFS (Network File System):

É o protocolo de compartilhamento de arquivos remotos desenvolvido pela Sun Microsystems. Faz parte da família de protocolos TCP/IP.

NNTP (Network News Transfer Protocol):

Padrão usado para a troca de mensagens dos usuários da Usenet na Internet.

O

OAG:

O Grupo de Aplicações Abertas, é uma organização que define uma padrão de troca mensagens entre aplicações, com o intuito de facilitar a integração entre as mesmas.

ODBC (Open DataBase Connectivity) :

Interface de base de dados que fornece uma linguagem comum para as aplicações Windows acessar base de dados em rede.

OLE (Object Linking and Embedding):

Esquema para "ligar e embutir objetos", desenvolvido para compartilhamento de dados - gráficos, tabelas, textos, figuras - entre aplicativos Windows. Protocolo que possibilita ao aplicativo lidar com objetos que não tenham (ou não saibam) como manipular diretamente (quando requisitada, a edição/execução do objeto é feita por intermédio de uma chamada a outro aplicativo).

ORBs(Object Request Brokers):

É o componente responsável por atender requisições de objetos em um framework de objetos. Principal componente da arquitetura CORBA, ele recebe requisições de clientes e disponibiliza o acesso à objetos previamente publicados em um diretório de objetos.

P

Portal:

Um supersite de Web que oferece uma variedade de serviços incluindo pesquisa na rede, novidades, diretório de páginas amarelas, e-mail, grupos de discussão, compras online e links para outros sites. Embora, inicialmente o termo era utilizado para referenciar sites comuns de Internet, está sendo cada vez mais utilizado para designar sites de mercados verticais, que oferecem os mesmos serviços.

PDA:

Um Assistente Digital Pessoal, é um equipamento utilizado para realizar tarefas e disponibilizar serviços de uso pessoal. Além dos serviços mais comuns como agenda, editor de textos, calculadora, e outros mais, os PDAs vem a cada dia implementando novas funcionalidades, sendo inclusive usados para acessar a Internet, e assim utilizar inúmeros outros serviços disponíveis na rede.

PPP (Point to Point Protocol):

Protocolo que permite ao computador usar os protocolos TCP/IP (Internet) com o padrão telefônico e alta velocidade de modem (substitui SLIP).

R

ROI – Return on Investment:

Relação financeira que expressa o total do lucro anual em relação direta com o capital investido - de um único investimento ou do total dos investimentos.

ROO – Return on Opportunity:

Trata-se de uma métrica desenvolvida por Hurwitz Group, para determinar os principais benefícios de uma iniciativa de automatização de processos.

RPCs - (Remote Procedure Calls):

É o nome dado ao ato de chamar ou executar um procedimento ou programa que não se encontra na mesma máquina do programa chamador.

Routing:

É o ato de encaminhar um dado ou mensagem à um determinado destino.

S

SCM (Supply Chain Management):

O objetivo da Administração da Cadeia de Suprimentos é incrementar os resultados, reduzindo investimentos e despesas operacionais, através da integração das operações internas e externas de aquisição, manufatura e logística dentro de um fluxo de processo sincronizado.

Servidor de Aplicação :

O servidor de aplicação compreende os servidores de Enterprise Java Beans e de Java Server Pages. Este é o responsável pela execução das classes java e JSPs utilizados pelo NeoGrid e-Collaboration Suite. A observação e utilização de padrões Java garante a execução da aplicação NeoGrid sobre os principais servidores de aplicação do Mercado.

Servidor de Mensagens:

Mecanismo de mensagens que realiza a comunicação entre os canais (communicators) de dois parceiros NeoGrid – comunicação externa - ou entre o Connector e o Collaborator do parceiro – comunicação interna. Pode utilizar tecnologias proprietárias como IBM MQSeries ou implementações NeoGrid sobre protocolos HTTP, FTP, SMTP e outros.

Síncrona:

Em comunicação, a informação pode ser enviada através de uma conexão serial (mesmo incluindo uma linha telefônica), no modo síncrono, em que os dados viajam através da ligação em intervalos de tempo precisos, havendo para isso, um sinal de temporização que constantemente é transmitido na conexão; ou no modo assíncrono que não têm essa estrutura, podendo os dados ser enviados em intervalos regulares através da ligação, sem necessidade de sinal de temporização.

SMTP (Simple Mail Transfer Protocol):

É o protocolo Internet usado para correio eletrônico.

SNMP (Simple Network Management Protocol):

É um protocolo usado para monitorar e controlar serviços e dispositivos de uma rede TCP/IP. É o padrão adotado pela RNP para a gerência de sua rede.

SOAP (Simple Object Access Protocol):

Protocolo básico de mensagem que tem como base o XML, para acessar os serviços na WEB.

SSL (Secure Sockets Layer):

Protocolo que possibilita realizar comunicações seguras através de criptografia e autenticação.

T

Tag:

Nome atribuído para uma estrutura de dados, como um campo, arquivo ou parágrafo.

Two-phase commit:

Técnica utilizada para assegurar o sucesso das transações de atualização de arquivos, em um ambiente de banco de dados distribuído.

U

Ubiquidade:

Propriedade ou estado de ubíquo ou onipresente; ubiquação, onipresença.

V

VAN (Value-Added Network):

É uma empresa que opera serviços de recepção, armazenamento e transmissão de mensagens entre empresas que se comunicam por EDI.

VPN(Virtual Private Network):

Rede privada virtual que é configurada dentro de uma rede pública.

W

WAN (Wide Area Network):

São redes locais de computadores interligadas por cabos especiais (normalmente de fibra ótica) e localizadas fisicamente distantes.

WEB-EDI:

São aplicações desenvolvidas para facilitar a integração de informações nos sistemas EDI, via WEB.

Workflow:

É a definição ou descrição de um fluxo de trabalho, normalmente usado para descrever algum processo.

WUI (Web User Interface):

É a interface de usuário (telas de um programa) que pode ser acessada via WEB, por meio de um navegador.

X

XSL(eXtensible Stylesheet Language):

Linguagem utilizada em mecanismos de transformação de mensagens XML.

XML (Extensible Markup Language):

O padrão XML, uma linguagem mais estruturada para representação de dados na Web, é utilizado na Internet e suporta uma grande variedade de aplicações.

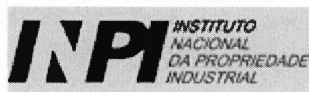
10 ANEXOS

10.1 ANEXO A - Aspectos Legais

Requisitos Legais para Operação

Neste tipo de negócio, deve-se seguir o que rege a Lei de *Software* - Programa de Computador - Proteção da Propriedade Intelectual e Comercialização, LEI Nº 9.609, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, no anexo B.

Órgão Governamentais Envolvidos



MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia



Dados Necessários para Registro de Programas de Computador

Formulário para Registo de Programas de Computador.

I - Documentação Técnica

Será composta pela listagem integral, ou parcial, do programa fonte e, ainda, memorial descritivo; especificações funcionais internas; fluxogramas e outros dados capazes de identificar e caracterizar a originalidade do programa. (Esta documentação ficará sob guarda sigilosa do INPI)

II - Os Próximos Itens Deverão Constar Em Folha Separada

*** TÍTULO DO PROGRAMA**

III - Linguagem

Indicação das linguagens de programação no desenvolvimento do programa.

*** DATA DE CRIAÇÃO**

Aquela em que o programa tornou-se capaz de atender as funções para as quais foi concebido. Na inexistência de informação comprovável, poderá ser a data do depósito do pedido de registro.

*** CLASSIFICAÇÃO DO CAMPO DE APLICAÇÃO**

Código da classificação adotada pela Secretaria Especial de Informática, do Ministério da Ciência e Tecnologia.

*** CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DE PROGRAMA:**

Código de classificação adotada pela Secretaria Especial de Informática, do MCT.

IV - Valores a Serem Gastos Com o Registro

Em cada envelope poderão ser colocadas 7 (sete folhas), conforme item 1 acima que fala da documentação técnica.

Até 5 envelopes: R\$ 300,00 (trezentos reais)

De 6 à 15 envelopes: R\$ 600,00 (seiscentos reais)

De 16 à 50 envelopes: R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais)

Por envelope excedente aos 50 envelopes: R\$ 60,00 (sessenta reais) por envelope excedente.

Lei de Software - Programa de Computador - Proteção da Propriedade Intelectual e Comercialização

LEI Nº 9.609, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998

(DOU 20.02.1998, ret. DOU 25.02.1998)

Dispõe sobre a proteção da propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º. Programa de computador é a expressão de um conjunto organizado de instruções em linguagem natural ou codificada, contida em suporte físico de qualquer natureza, de emprego necessário em máquinas automáticas de tratamento da informação, dispositivos, instrumentos ou equipamentos periféricos, baseados em técnica digital ou análoga, para fazê-los funcionar de modo e para fins determinados.

CAPÍTULO II DA PROTEÇÃO AOS DIREITOS DE AUTOR E DO REGISTRO

Art. 2º. O regime de proteção a propriedade intelectual de programa de computador é o conferido às obras literárias pela legislação de direitos autorais e conexos vigentes no País, observado o disposto nesta Lei.

§ 1º. Não se aplicam ao programa de computador as disposições relativas aos direitos morais, ressalvado, a qualquer tempo, o direito do autor de reivindicar a paternidade do programa de computador e o direito do autor de opor-se a alterações não-autorizadas, quando estas impliquem deformação, mutilação ou outra modificação do programa de computador, que prejudiquem a sua honra ou a sua reputação.

§ 2º. Fica assegurada a tutela dos direitos relativos a programa de computador pelo prazo de cinquenta anos, contados a partir de 1º de janeiro do ano subsequente ao da sua publicação ou, na ausência desta, da sua criação.

§ 3º. A proteção aos direitos de que trata esta Lei independe de registro.

§ 4º. Os direitos atribuídos por esta Lei ficam assegurados aos estrangeiros domiciliados no exterior, desde que o país de origem do programa concede, aos brasileiros e estrangeiros domiciliados no Brasil, direitos equivalentes.

§ 5º. Inclui-se dentre os direitos assegurados por esta Lei e pela legislação de direitos autorais e conexos vigentes no País aquele direito exclusivo de autorizar ou proibir o aluguel comercial, não sendo esse direito exaurível pela venda, licença ou outra forma de transferência da cópia do programa.

§ 6º. O disposto no parágrafo anterior não se aplica aos casos em que o programa em si não seja objeto essencial do aluguel.

Art. 3º. Os programas de computador poderão, a critério do titular, ser registrados em órgão ou entidade a ser designado por ato do Poder Executivo, por iniciativa do Ministério responsável pela política de ciência e tecnologia.

§ 1º. O pedido de registro estabelecido neste artigo deverá conter, pelo menos, as seguintes informações:

I - os dados referentes ao autor do programa de computador e ao titular, se distinto do autor, sejam pessoas físicas ou jurídicas;

II - a identificação e descrição funcional do programa de computador; e

III - os trechos do programa e outros dados que se considerar suficientes para identificá-lo e caracterizar sua originalidade, ressalvando-se os direitos de terceiros e a responsabilidade do Governo.

§ 2º. As informações referidas no inciso III do parágrafo anterior são de caráter sigiloso, não podendo ser reveladas, salvo por ordem judicial ou a requerimento do próprio titular.

Nota: O Decreto nº 2.556, de 20.04.1998, regulamenta o registro previsto neste artigo.

Art. 4º. Salvo estipulação em contrário, pertencerão exclusivamente ao empregador, contratante de serviços ou órgão público, os direitos relativos ao programa de computador, desenvolvido e elaborado durante a vigência de contrato ou de vínculo estatutário, expressamente destinado à pesquisa e desenvolvimento, ou em que a atividade do empregado, contratado de serviço ou servidor seja prevista, ou, ainda, que decorra da própria natureza dos encargos concernentes a esses vínculos.

§ 1º. Ressalvado ajuste em contrário, a compensação do trabalho ou serviço prestado limitar-se-á à remuneração ou ao salário convencionado.

§ 2º. Pertencerão, com exclusividade, ao empregado, contratado de serviço ou servidor os direitos concernentes a programa de computador gerado sem relação com o contrato de trabalho, prestação de serviços ou vínculo estatutário, e sem a utilização de recursos, informações tecnológicas, segredos industriais e de negócios, materiais, instalações ou equipamentos do empregador, da empresa ou entidade com a qual o empregador mantenha contrato de prestação de serviços ou semelhantes, do contratante de serviços ou órgão público.

§ 3º. O tratamento previsto neste artigo será aplicado nos casos em que o programa de computador for desenvolvido por bolsistas, estagiários e semelhantes.

Art. 5º. Os direitos sobre as derivações autorizadas pelo titular dos direitos de programa de computador, inclusive sua exploração econômica, pertencerão a pessoa autorizada que as fizer, salvo estipulação contratual em contrário.

Art. 6º. Não constituem ofensa aos direitos do titular de programa de computador:

I - a reprodução, em um só exemplar, de cópia legitimamente adquirida, desde que se destine a cópia de salvaguarda ou armazenamento eletrônico, hipótese em que o exemplar original servirá de salvaguarda;

II - a citação parcial do programa para fins didáticos, desde que identificados o programa e o titular dos direitos respectivos;

III - a ocorrência de semelhança de programa a outro, preexistente, quando se der por força das características funcionais de sua aplicação, da observância de preceitos normativos e técnicos, ou de limitação de forma alternativa para a sua expressão;

IV - a integração de um programa, mantendo-se suas características essenciais, a um sistema aplicativo ou operacional, tecnicamente indispensável as necessidades do usuário, desde que para o uso exclusivo de quem a promoveu.

CAPÍTULO III

DAS GARANTIAS AOS USUÁRIOS DE PROGRAMA DE COMPUTADOR

Art. 7º. O contrato de licença de uso de programa de computador, o documento fiscal correspondente, os suportes físicos do programa ou as respectivas embalagens deverão consignar, de forma facilmente legível pelo usuário, o prazo de validade técnica da versão comercializada.

Art. 8º. Aquele que comercializar programa de computador, quer seja titular dos direitos do programa, quer seja titular dos direitos de comercialização, fica obrigado, no território nacional, durante o prazo de validade técnica da respectiva versão, a assegurar aos respectivos usuários a prestação de serviços técnicos complementares relativos ao adequado funcionamento do programa, consideradas as suas especificações.

Parágrafo único. A obrigação persistirá no caso de retirada de circulação comercial do programa de computador durante o prazo de validade, salvo justa indenização de eventuais prejuízos causados a terceiros.

CAPÍTULO IV DOS CONTRATOS DE LICENÇA DE USO, DE COMERCIALIZAÇÃO E DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

Art. 9º. O uso de programa de computador no País será objeto de contrato de licença.

Parágrafo único. Na hipótese de eventual inexistência do contrato referido no *caput* deste artigo, o documento fiscal relativo à aquisição ou licenciamento de cópia servirá para comprovação da regularidade do seu uso.

Art. 10. Os atos e contratos de licença de direitos de comercialização referentes a programas de computador de origem externa deverão fixar, quanto aos tributos e encargos exigíveis, a responsabilidade pelos respectivos pagamentos e estabelecerão a remuneração do titular dos direitos de programa de computador residente ou domiciliado no exterior.

§ 1º. Serão nulas as cláusulas que:

I - limitem a produção, a distribuição ou a comercialização, em violação às disposições normativas em vigor;

II - eximam qualquer dos contratantes das responsabilidades por eventuais ações de terceiros, decorrentes de vícios, defeitos ou violação de direitos de autor.

§ 2º. O remetente do correspondente valor em moeda estrangeira, em pagamento da remuneração de que se trata, conservará em seu poder, pelo prazo de cinco anos, todos os documentos necessários à comprovação da licitude das remessas e da sua conformidade ao *caput* deste artigo.

Art. 11. Nos casos de transferência de tecnologia de programa de computador, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial fará o registro dos respectivos contratos, para que produzam efeitos em relação a terceiros.

Parágrafo único. Para o registro de que trata este artigo, é obrigatória a entrega, por parte do fornecedor ao receptor de tecnologia, da documentação completa, em especial do código-fonte comentado, memorial descritivo, especificações funcionais internas, diagramas, fluxogramas e outros dados técnicos necessários à absorção da tecnologia.

CAPÍTULO V DAS INFRAÇÕES E DAS PENALIDADES

Art. 12. Violar direitos de autor de programa de computador:

Pena - Detenção de seis meses a dois anos ou multa.

§ 1º. Se a violação consistir na reprodução, por qualquer meio, de programa de computador, no todo ou em parte, para fins de comércio, sem autorização expressa do autor ou de quem o represente:

Pena - Reclusão de um a quatro anos e multa.

§ 2º. Na mesma pena do parágrafo anterior incorre quem vende, expõe a venda, introduz no País, adquire, oculta ou tem em depósito, para fins de comércio, original ou cópia de programa de computador, produzido com violação de direito autoral.

§ 3º. Nos crimes previstos neste artigo, somente se procede mediante queixa, salvo:

I - quando praticados em prejuízo de entidade de direito público, autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista ou fundação instituída pelo poder público;

II - quando, em decorrência de ato delituoso, resultar sonegação fiscal, perda de arrecadação tributária ou prática de quaisquer dos crimes contra a ordem tributária ou contra as relações de consumo.

§ 4º. No caso do inciso II do parágrafo anterior, a exigibilidade do tributo ou contribuição social e qualquer acessório, processar-se-á independentemente de representação.

Art. 13. A ação penal e as diligências preliminares de busca e apreensão, nos casos de violação de direito de autor de programa de computador, serão precedidas de vistoria, podendo o juiz ordenar a apreensão das cópias produzidas ou comercializadas com violação de direito de autor, suas versões e derivações, em poder do infrator ou de quem as esteja expondo, mantendo em depósito, reproduzindo ou comercializando.

Art. 14. Independentemente da ação penal, o prejudicado poderá intentar ação para proibir ao infrator a prática do ato incriminado, com cominação de pena pecuniária para o caso de transgressão do preceito.

§ 1º. A ação de abstenção de prática de ato poderá ser cumulada com a de perdas e danos pelos prejuízos decorrentes da infração.

§ 2º. Independentemente de ação cautelar preparatória, o juiz poderá conceder medida liminar proibindo ao infrator a prática do ato incriminado, nos termos deste artigo.

§ 3º. Nos procedimentos cíveis, as medidas cautelares de busca e apreensão observarão o disposto no artigo anterior.

§ 4º. Na hipótese de serem apresentadas, em juízo, para a defesa dos interesses de qualquer das partes, informações que se caracterizem como confidenciais, deverá o juiz determinar que o processo prossiga em segredo de justiça, vedado o uso de tais informações também a outra parte para outras finalidades.

§ 5º. Será responsabilizado por perdas e danos aquele que requerer e promover as medidas previstas neste e nos artigos 12 e 13, agindo de má-fé ou por espírito de emulação, capricho ou erro grosseiro, nos termos dos artigos 16, 17 e 18 do Código de Processo Civil.

CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 15. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 16. Fica revogada a Lei nº 7.646, de 18 de dezembro de 1987.

Brasília, 19 de fevereiro de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

José Israel Vargas

10.3 ANEXO C - Estudio Gartner Group - ERP Scenario

Key Issues

ERP Scenario

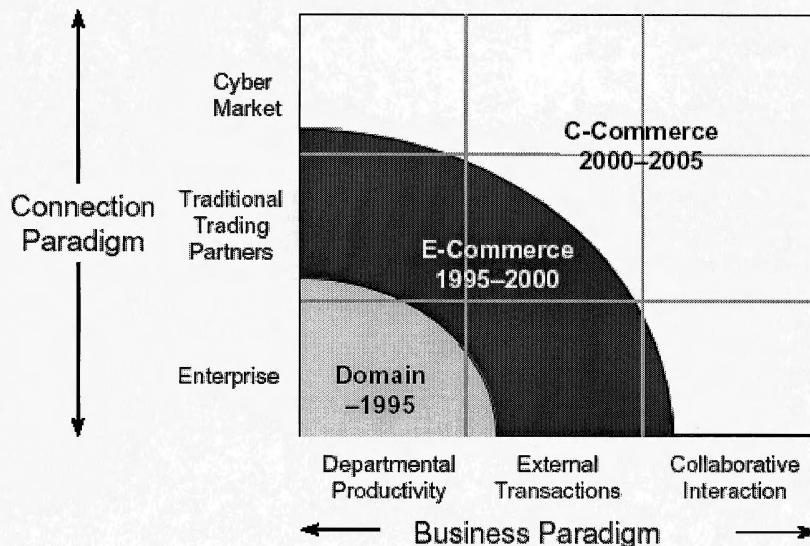
1. How will ERP address the business challenges of 2004?
2. How will ERP architecture and technology evolve through 2004?
3. How will the ERP market and vendors evolve through 2004?
4. How will users deploy ERP through 2004?

With the rise of e-business in general and c-commerce in particular, ERP, including enterprise asset management (EAM) as we have known it for the past 10 years is approaching the end of its reign as the center of the business applications universe. The Internet has simultaneously given customers more choices. They have never been more confident that they can get what they want, when they want it and at the price they want. For providers of goods and services, c-commerce is evolving to enable these enterprises to meet this more challenging demand by both tightening their stronger partnerships as well as finding new trading partners, many of which will address once internally executed functions thereby bring the once theoretical virtual enterprise into the realm of reality. In addition, the requirement for IT has evolved from cost-cutting, efficiency and productivity to customer value, effectiveness and competitive advantage to enterprises. Traditional ERP/EAM is ill-suited for this new business paradigm, and is slowly evolving to the c-commerce world.

Architecturally, we will see ERP/EAM products become more loosely coupled and engineered for the Web. Integration capability will quickly become make-or-break strategy for vendors. The ERP/EAM market will remain bifurcated, but the line of demarcation will be redefined from large vs. small to framework provider vs. component provider. For ERP/EAM users, embracing c-commerce is crucial for long-term competitiveness, but relying entirely on slow-moving ERP vendors to allow them to do so is a flawed strategy.

C-commerce is emerging as the model for e-business and the next generation of business applications.

C-Commerce: The Emerging E-Business Model

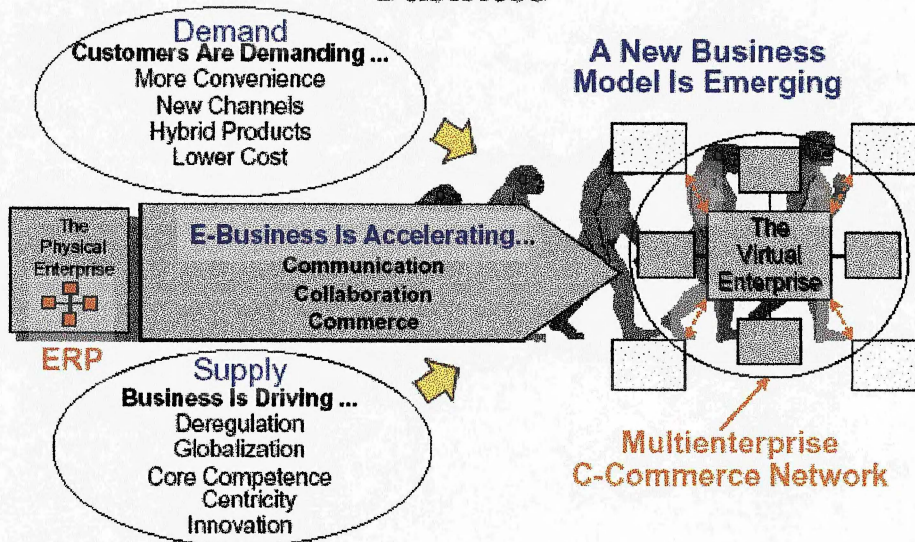


Source: GartnerGroup

C-commerce (collaborative commerce), a new model for business, is appearing. Driven by an explosion of demands and opportunities and enabled by the Internet, component and integration technologies, c-commerce achieves dynamic collaboration among internal personnel, business partners and customers throughout a given trading community or market. Enterprises harness the power of the Internet to gain revenue and profit improvement by going beyond supply chain models and information sharing. C-commerce is the result of two developments: 1) The range of business participants (i.e., the "connection paradigm") is expanding from those within an enterprise and its traditional trading partners to include the "cyber market," enterprises in the trading community. 2) The enterprise's focus (i.e., its "business paradigm") is progressing from departmental productivity and external transaction handling to collaborative interaction. In turn, business applications are expanding from a domain (e.g., traditional ERP) and e-commerce orientation to a c-commerce focus. C-commerce-enabled applications will replace static, Web-enabled supply chain/value chain applications as the dominant application model by 2004 (0.8 probability). The evolution to c-commerce enables a dynamic "virtual enterprise," and many mission-critical business processes such as sourcing, product design and production will be transformed. Enterprises should plan to deploy c-commerce applications over the next five years, but they should recognize that many vendors will struggle to shift to the c-commerce paradigm.

How will ERP address the business challenges of 2004?

E-Business and C-Commerce Transforms Business



Source: GartnerGroup

As the Internet enables e-business and c-commerce, rules for doing business are being broken. The combination of evolving business drivers, changing customer demands and the evolution of enabling technology is producing a revolution that is relegating enterprise-focused ERP to niche status. E-business electronic connections are changing the ways companies deal with partners, with information access, services and speed as key differentiators. Web connections enable c-commerce, making it critical to optimize business processes across enterprises, rather than just within an enterprise. Success depends on interenterprise business processes realigned to provide value packaging customized services and products for individual clients. Organizations are thus morphing from vertically integrated supply chains to interconnected ecosystems of suppliers and clients. Business models are quickly evolving such that companies are essentially letting their customers finance their growth (e.g., Dell), using negative working capital and negative asset intensity. Gone are the days when firms must always 1) raise capital for physical assets, 2) hold large stocks of unsold inventory and 3) use large amounts of working capital to operate and grow. ERP/EAM vendors remain largely oriented toward the more traditional models of internal enterprise efficiency and a single-product (and architecture) for all needs value proposition. They are struggling to evolve to this new paradigm.

Action Item: ERP/EAM users should begin remodeling processes to be inclusive of trading partners.

By 2002, trading partner synchronization capability will be the most demanded element of the ERP value proposition, but less than 25 percent of ERP packages will be able to meet that demand (0.7 probability).

Required ERP Value Proposition: The Rising Bar



Source: GartnerGroup

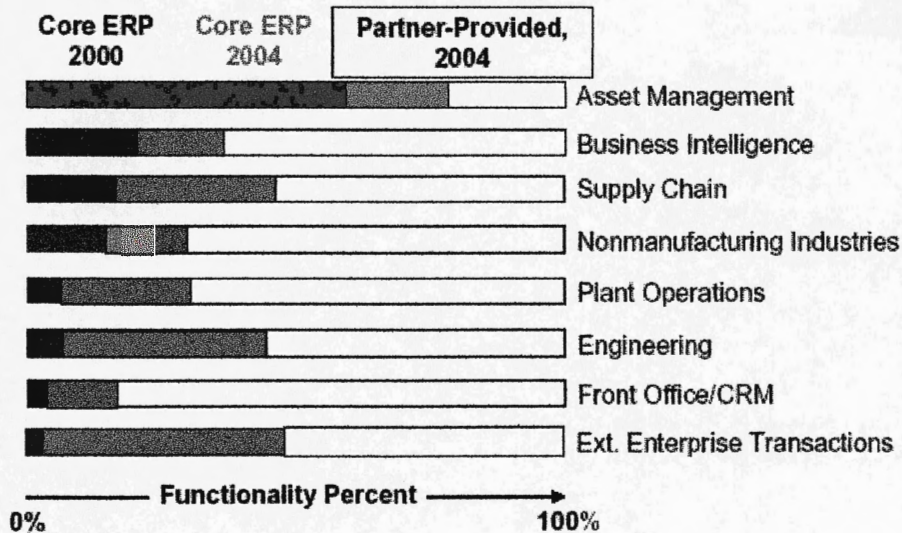
Key Issue: How will ERP/EAM address the business challenges of 2004?

As business demands have evolved, ERP/EAM applications have found it more difficult to keep up. As enterprises evolved to achieve increasing levels of business efficiency, looking to ERP/EAM vendors to provide the needed business application support was a relatively safe strategy. However, today, the immediate concern is leveraging business applications to obtain competitive advantage and drive greater revenue. For ERP/EAM vendors, this is a new and difficult challenge because they possess neither the domain expertise nor the appropriate architecture to meet the demand. To respond, they initially partnered with niche vendors, then moved to build or acquire domain and product capabilities in such areas as supply chain management (SCM) or customer relationship management (CRM). During the next five years, as the virtual enterprise moves from concept to reality, the primary value proposition ERP/EAM will need to provide will be the enabling of trading partner synchronization. This shift to e-commerce represents the most difficult challenge ERP/EAM vendors have yet faced – one that will fundamentally change them as they will be forced to move from supporting individual enterprises to multienterprise business, data models and supporting architectures.

Action Item: ERP/EAM users should prepare to either overhaul their ERP-related IT skills or move to an ERP outsourcing model during the next five years.

ERP will represent up to 40 percent of the average larger enterprise's business application requirements through 2003 (0.8 probability).

ERP/EAM Functional Scope: "Action at the Edges"



Source: GartnerGroup

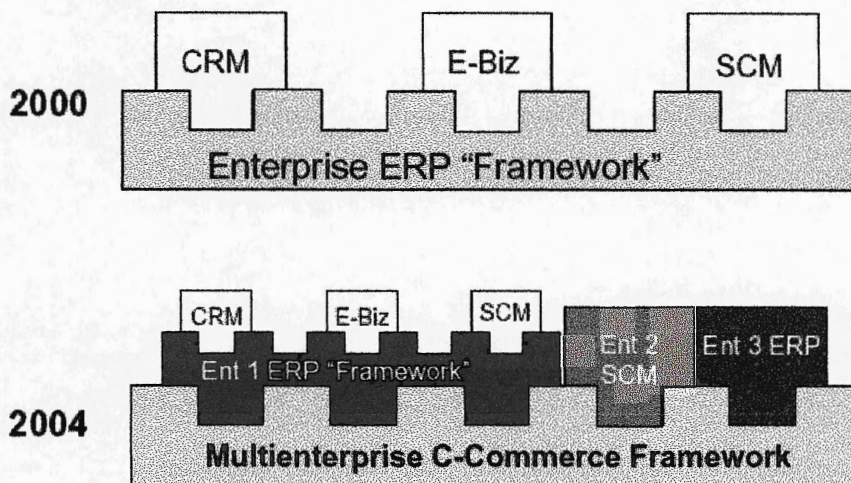
Key Issue: How will ERP/EAM address the business challenges of 2004?

As enterprises begin to shift their thinking from competing islands to competing as part of a trading partner community, the need to continue to improve internal operations has never been higher. Conversations with clients reveal a primal desire to have only "one throat to choke" — to obtain all functionality from one vendor. But the inevitable resignation that this is just not possible sets in quickly. Many continue hoping the future will bring them the ability to run with fewer products, but our advice is "don't hold your breath." ERP/EAM products will at least touch many of the enterprise-level and even lower operational level business functions. Some vendors will provide deep capability relative to niche players in some functional domains, but most will be mediocre supporting nontraditional ERP/EAM functions, although their marketing messages will suggest otherwise. None will support all areas well enough to keep users from needing a multiapplication environment to support their needs. ERP/EAM vendors will build baseline capability in these areas, enough to prevent themselves from elimination in many deals. Many enterprises will accept less functionality in exchange for a single-vendor approach.

Action Item: ERP/EAM users should identify which functional domains are mission-critical and move to support these functions with an exact-fit application, i.e., an ERP/EAM product that fits perfectly, one that is close and can be modified or a niche, "best-of-breed" product.

How will ERP architecture and technology evolve through 2004?

ERP Architecture: From Framework to Component



Source: GartnerGroup

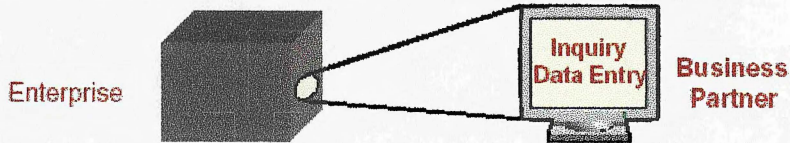
For years, a monolithic, proprietary, closed architecture was more than adequate, if not well-suited to capturing and regurgitating enterprise transactions. But the demand to do more is rising with the advent of business intelligence, supply chain management and customer relationship management, which focus on optimization and revenue generation. The appearance of e-business heralds the need for physical enterprises to be agile as they head toward partially or entirely virtual enterprises. Traditional ERP architecture is becoming unfit for the modern environment. ERP vendors are moving to next-generation technologies, a few by rapid overhaul, most by evolution. Perhaps most challenging for vendors is the shift in the value proposition for ERP (the primary enterprise application and the framework into which most all other applications plug). With the rise of c-commerce, ERP will be a component of an applications environment in which collaboration will be the primary competitive weapon. To perform in this component role, the monolithic, closed, enterprise-centric ERP products are evolving into more componentized, Web-enabled, built-for-integration architectures. For users, this evolution, while slow, points squarely to constantly changing ERP product architecture.

Action Item: ERP/EAM users should work to stay as close as is safe to the most recent version of their ERP product in order to be positioned to take advantage of the new set of capabilities that these products will offer as their architectures continuously change.

By 2004, leading ERP vendor e-business strategies will evolve from personalizing applications and information retrieval to supporting trading partner collaboration (0.8 probability).

Web-Based ERP: Where's the Value?

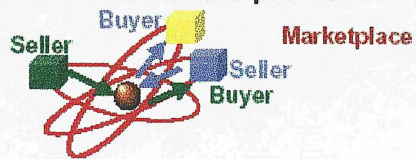
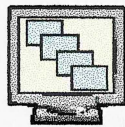
Common ERP Web Capability, 2000 — “Outside, Looking In”



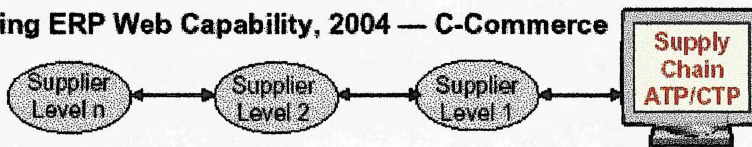
Leading ERP Web Capability, 2000 — Portals and Marketplaces

“Personalized Portal”

- Specific ERP functions
- Other Enterprise Apps
- Bus Partner Access
- Generic “Net Info”



Leading ERP Web Capability, 2004 — C-Commerce



Source: GartnerGroup

Key Issue: How will ERP architecture and technology evolve through 2004?

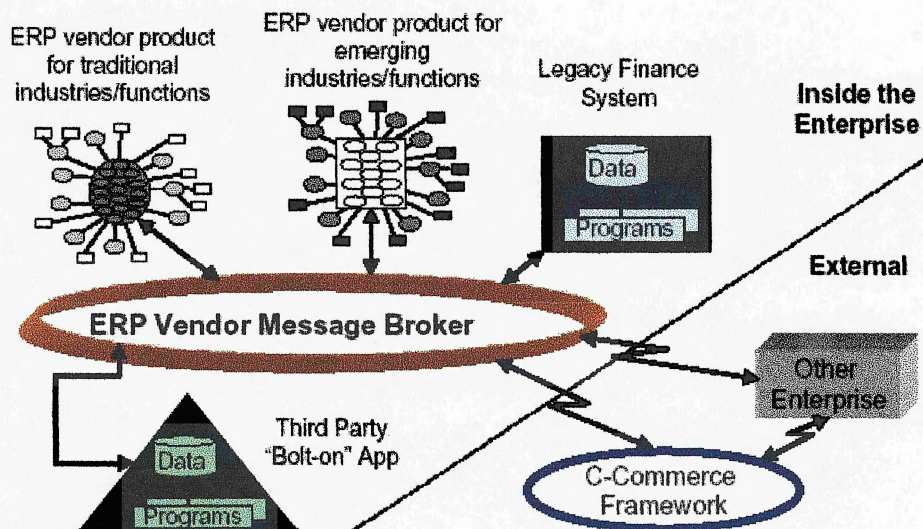
ERP Web use and leverage is shifting from “marketecture” to architecture, but it has a way to go. The Web has been at the center of ERP vendor marketing for the past three years, but few vendors have delivered more than a Web-browser interface that allows users to inquire about and enter data in the enterprise’s ERP system. Leading vendors are touting marketplaces, “portals,” business-to-business (B2B) MRO purchasing and Web-based sales catalogs as their primary e-business capabilities, but these developments rarely demonstrate substantial dollar value to users. Today’s marketplaces are transaction-based and not yet collaboration-oriented. Portals help end users personalize and organize computing environments, but do not facilitate c-commerce. B2B MRO purchasing is efficient, but MRO purchasing rarely represents more than 20 percent of an enterprise’s purchasing functions. The cost to maintain the purchasing catalog is often greater than the savings from a purchasing process. ERP product Web-based selling has brought benefits, but it lags that of best-of-breed providers. Leading ERP vendors will focus on using the Web for collaboration with trading partners. Capabilities such as multilevel supply chain ATP, which are not deployable today, will become available by 2004 (0.7 probability).

Action Item: Users should not look to ERP vendors to provide all of their e-business needs today; rather, they should acquire or outsource the skills to build e-business functions.

By 2004, all of the ERP vendors that have growing license revenues will provide integration broker capabilities as part of their product line (0.8 probability).

Of those vendors providing these integration broker capabilities, more than half will relabel or resell technology from an integration broker vendor, while the remainder will productize their own integration broker (0.8 probability).

ERP Integration, 2004: Send a Message to Your Broker



Source: GartnerGroup

Key Issue: How will ERP architecture and technology evolve through 2004?

An ERP suite typically covers 30–40 percent of an enterprise's functions, with the remainder handled by legacy systems, ad hoc applications and ISV software. An attraction of ERP suites is everything comes from one vendor, turning a city planning problem into an architecture problem. Multistep business processes and data consistency are relatively easy to automate and even include "bolt-ons" tailored to the ERP package by vendors. But ERP products do not easily accommodate legacy software or packages from other ISVs. And as some ERP vendors expand their scope of industries, they are finding that, although they have some functional fit in their products, their architecture is insufficient to support those industries. Their challenge is to build the new architecture and integrate the existing functions that work. ERP vendors are responding to these pressures to enable better links from their packages to the outside world and to their own newly architected segment-products through new file I/O, messaging and component (e.g., COM and CORBA) interfaces. Moving into a c-commerce paradigm, the demand for zero-latency capability will push ERP vendors to deploy message brokers as fundamental elements of their architecture. Opportunistic ERP vendors will seek to establish or expand their beachhead into enterprises by offering brokers as separate products to enterprises and competitors.

Action Item: ERP deployment may complement an effective integration strategy, but it is not a substitute for organized, heterogeneous application integration.

How will the ERP market and vendors evolve through 2004?

The Coming Fork in ERP Evolution

Industry X Market, 2004	ERP Component Vendors	ERP/C-Commerce Frameworks Vendors
Definition of Success	Achieves position as functional leader	Achieves position as technological standard
Tools for Survival	Industry-specificity, agility, cost, partners	Vertical industry dominance/collaboration facilitator
Enemies	Other ERP vendors	(A few) other ERP vendors, MS, IBM, i2, marketplace providers
Success Indicators	"Plug and Play" capability with c-commerce frameworks	ASP capability, industry standard interenterprise data models

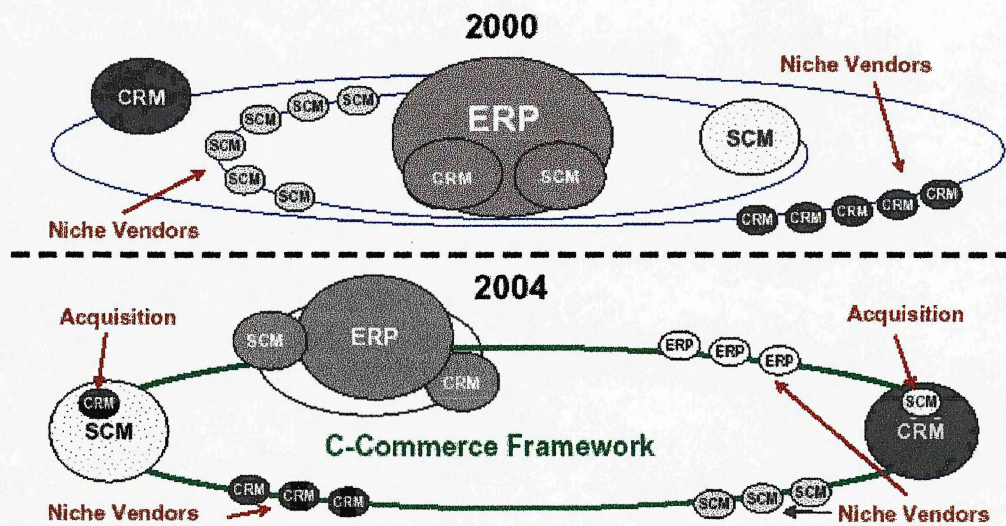
Source: GartnerGroup

C-commerce will substantially alter the course of ERP market evolution. Enterprises' need to function in a interenterprise paradigm, spells trouble for ERP vendors that have long focused on internal business processes, functional expansion and "within the enterprise" integration. The market will shift to support two types of ERP vendor value propositions. One is c-commerce, interenterprise "framework" providers. *Less than 15 percent of today's ERP/EAM vendors will evolve to become c-commerce framework providers (0.8 probability).* Vendors of this sort will build infrastructure centered on message brokers and transformation mechanisms to enable/support zero-latency trading partner collaboration. Only vendors with dominant positions in an industry or trading partner community will provide c-commerce frameworks. The other ERP vendor value proposition will be that of ERP component provider. These vendors compete in, but do not dominate an industry or trading partner community. They will provide a c-commerce "plug-in" package of industry-specific functional depth, wrapped up with lower cost and superior, relationship-oriented service. Competing in c-commerce is another stretch for ERP vendors that are struggling to address the "four corners" of enterprise applications: ERP, SCM, CRM and e-business functions. As a result, the maturing ERP market will continue to (*yawn*) consolidate.

Action Item: ERP users must consider an ERP vendor's e-business and c-commerce initiatives from both a functionality and viability perspective when developing their ERP strategies.

Through 2004, no CRM or SCM vendor will enter the ERP market (0.6 probability).

The Enterprise Application Vendor Universe



Source: GartnerGroup

Key Issue: How will the ERP market and vendors evolve through 2004?

C-commerce will intensify the battle for leadership in the enterprise applications domain. ERP clings to its position as the center of this universe, but the vendor battle has moved from increased efficiency and the back office to effectiveness and the front office. ERP functionality is still a primary tool for cost cutting, but is no longer able to improve competitiveness. ERP vendors have been scrambling to acquire, build or partner for SCM/CRM functionality, seeking to differentiate their products competitively, but their business models and transaction-oriented architectures prevent them from building functionality that surpasses leading domain vendors during the next five years. *ERP vendors that partner for SCM and CRM capability will increasingly be at a disadvantage, relegated to niche ERP status by 2004 (0.7 probability), and the SCM/CRM vendor population will decrease as less-capable vendors are acquired or fail.* C-commerce will shift the competition from an enterprise-centric to an external enterprise focus, ending the reign of traditional ERP architecture as the framework into which other applications must plug. C-commerce frameworks will become the primary application architectures, and a few of the leading ERP, SCM and CRM vendors will provide those frameworks during the next five years.

Action Item: Users should not wait for the vendor-shake-out dust to settle before purchasing SCM or CRM capability, given the competitive advantage that can be quickly gained.

Through 2003, SAP's marketplace initiative will be most successful with single enterprises and a few vertical industries, rather than with horizontal functions such as MRO procurement (0.7 probability).

Profile

F1999 Revenue: 5.1 billion EUR
 Growth: 18%
 Net Income: 602 million EUR
 License Revenue: 3.1 billion EUR
 Growth: 14%
 Service Revenue: 1.9 billion EUR
 Growth: 27%
 Customers: More than 14,000

Strengths

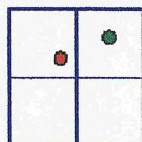
ERP leadership position
 Integration
 C-commerce vision

Challenges

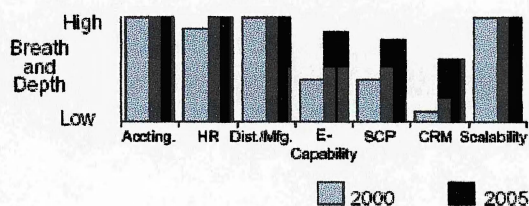
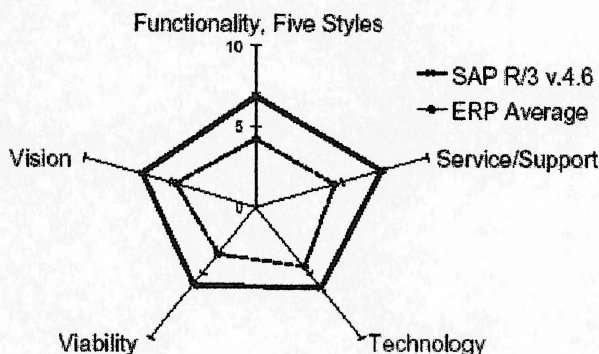
Establishing an e-business presence
 Lack of agility in a changing market
 Expansion beyond the back office

ERP Magic Quadrant

● Midmarket
 ● Large User



SAP



Source: GartnerGroup

Key Issue: How will the ERP market and vendors evolve through 2004?

SAP is nearly the de facto standard for Tier 1 enterprises, but the market has begun to wonder if SAP can address the demands of the e-business world. To address e-commerce, and ultimately c-commerce, SAP is gaining momentum with mySAP.com, which includes portals for front- and back-end collaboration for B2B transactions. This is a make-or-break initiative. SAP is also working to deliver its promises and vision for its New Dimensions suite, which is intended to address SCP functionality with its Advanced Planning Optimizer, and CRM and BI functionality. SAP continues battling reports of failed SAP implementations that entrench the perception SAP is costly and complex and prevent it from advancing from traditional ERP to the domain of e-business. SAP is also working to improve how it deals with partners and customers and how it assembles combinations of non-SAP software. Although SAP talks about these issues, it is a fierce competitor in main software arenas and, at times, is unwilling to "give up" portions of the enterprise to other players — even portions where it is not now capable.

Action Item: Enterprises should consider SAP as a solutions provider only if its processes and industry model fit well within the architectural and functional confines of R/3. Through 2001, in many horizontal domains (e.g., CRM), SAP users should evaluate SAP and best-of-breed vendors, understanding that SAP will provide more seamless integration, but less deep functionality.

Through 2003, Oracle's marketplace initiative will be most successful with single enterprises, rather than with vertical industries or horizontal functions such as MRO procurement (0.7 probability).

Oracle

Profile (Applications)

1H00 Revenue: \$1.2 billion
 Growth: 13%
 License Revenue: \$277 million
 Growth: 22%
 Service Revenue: \$899 million
 Growth: 2%
 Customers: 7,500, 275 NCA, 225 Process

Strengths

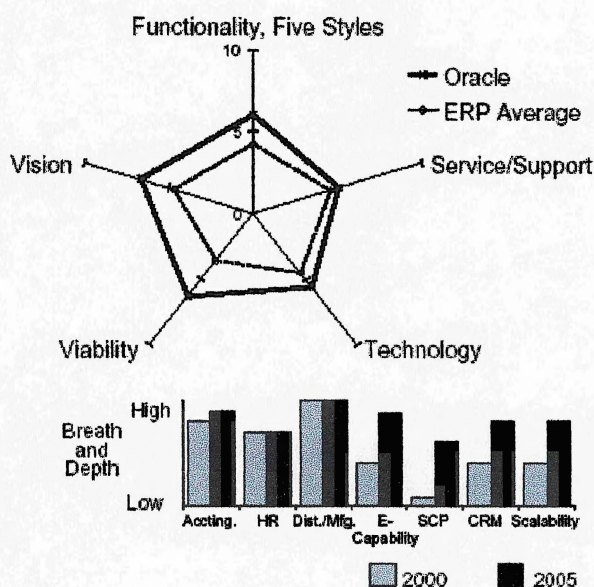
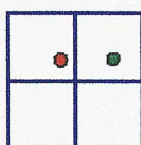
E-business branding recognition
 Broad application "footprint"
 Technology lead-in

Challenges

Immature NCA architecture
 Marketplace delivery
 Vertical vision and execution

ERP Magic Quadrant

- Midmarket
- Large User



Source: GartnerGroup

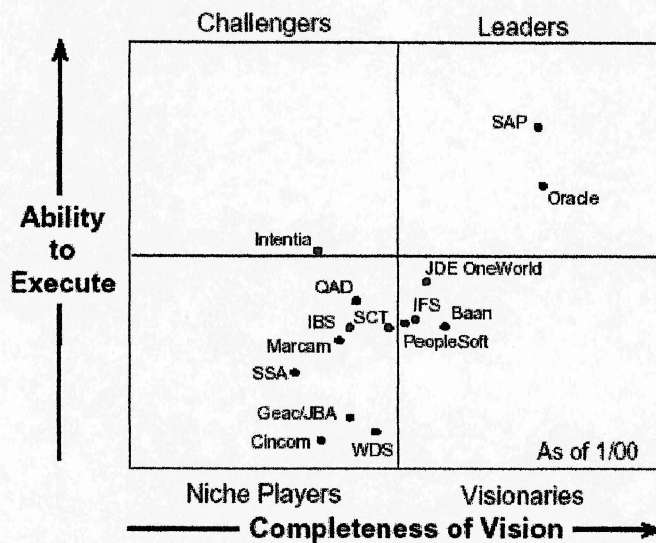
Key Issue: How will the ERP market and vendors evolve through 2004?

Oracle is leading the battle for the e-business market and has gained vitality in the ERP market. Its clear message to the market, delivery of key components and e-business partnerships have raised Oracle to the position of serious challenger to SAP's lock on ERP leadership. Oracle 11i's Internet-only NCA architecture and hosting deployment approach stress technology and flexibility, but Oracle is late delivering the release. Its expansion beyond its ERP core including its foray into CRM, will dominate attempts to displace BOB vendors and distract from its message of technology openness. Vertical coverage will be provided, mainly through growth in alliances and partnerships, but Oracle has shifted strategy by approaching cross-industry functionality with home-grown systems rather than take a "packaged BOB" approach. Oracle will deliver its own supply chain planning system, rather than pursue partnerships with i2 and Manugistics. Standardizing sales practices and the development of new ventures (such as Oracle Business On-Line, an application service provider initiative) will offer alternative hosting options and application ownership models to better appeal to a wider array of organizations.

Action Item: Enterprises seeking broad, horizontal ERP functionality and an Internet-based architecture should put Oracle on the short list. However, given the immaturity of Oracle r.11i and CRM and SCM functions, enterprises should proceed with caution, and closely watch the emerging track record.

Through 2003, SAP and Oracle will be the only ERP vendors to deliver multiple vertical-industry-specific e-marketplaces that will be widely adopted (0.8 probability).

ERP Larger Manufacturing and Distribution Enterprise Magic Quadrant



Source: GartnerGroup

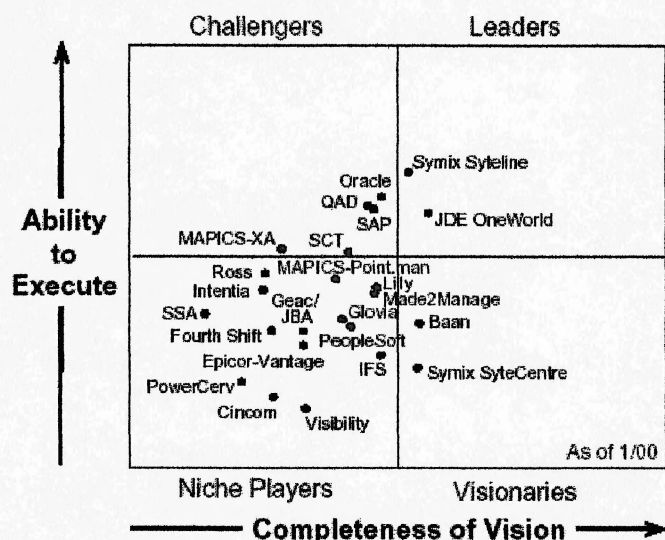
Key Issue: How will the ERP market and vendors evolve through 2004?

Traditional indicators of ERP vendor success are changing such that almost every ERP vendor will struggle during the next five years to survive. The primary drivers in the market over the next few years will be e-business/c-commerce requirements and industry verticalization. For larger users, SAP and Oracle have distanced themselves from the pack as they are the only two that have a decent story to tell from viability, technology and functionality perspectives. However, the e-business issues will vex SAP moving forward, while verticalization will be a challenge for Oracle. Of the other three major ERP vendors, J.D. Edwards, on the strength of its worldwide presence, perceived simplicity, lower cost, and reasonably consistent financial performance, is the most likely to remain a major player in the ERP sweet-spot of manufacturing/distribution industries. Baan's troubles have escalated with the departure in January 2000 of top executives; PeopleSoft struggles to catch fire in the manufacturing and distribution space. For many smaller vendors, we see continued consolidation and migration away from core ERP-capabilities to more e-business centric markets.

Action: When building or reviewing their ERP strategies, larger manufacturing/distribution enterprises should heavily weigh a vendor's capability and vision for e-business enablement and its strategy to enable collaboration within the enterprise's industry.

Through 2004, no ERP vendor with revenue less than \$100 million will be able to offer "one-stop shopping" solutions for ERP, e-business, CRM and SCM capabilities (0.8 probability).

ERP North American Midmarket Manufacturing and Distribution Enterprise Magic Quadrant



Source: GartnerGroup

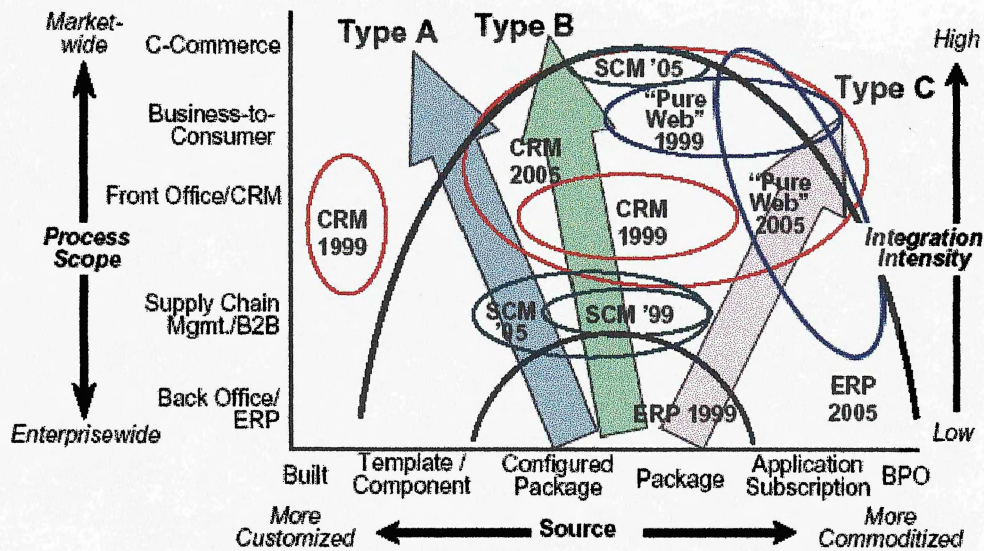
Key Issue: How will the ERP market and vendors evolve through 2004?

The bar for delivery for ERP vendors serving midmarket manufacturers and distributors continues to rise. Enterprises' attention has shifted from traditional ERP to e-business and ERP bolt-on functions CRM and SCM, causing ERP vendors to either develop, partner for or acquire these capabilities. The demand for additional functionality carries with it the requirement to deploy web-based technology and a componentized product architecture. The high cost to vendors to deliver these new functional capabilities and technologies is particularly hard to bear during the current ERP market lull that has hurt almost every vendor's ability to execute. In the midmarket, these conditions are favoring well-managed, capital-rich vendors with proven track records while lesser vendors no longer buoyed by an ERP boom are fading to Niche Player status. In general, the lack of vendors on the right-hand side of the ERP North American Midmarket Magic Quadrant reflects the fact that midmarket enterprises remain caught between vendors that are viable and those that can be easily deployed in resource constrained environments. Few vendors have a vision that supports both objectives.

Action: In building or modifying their ERP strategies, midsize enterprises should heavily weigh ERP vendors' strategies and abilities to deliver hosted ERP solutions in order to best position for the migration to that deployment paradigm.

How will users deploy ERP through 2004?

Business Process Sourcing and Integration



Source: GartnerGroup

As ERP users seek better internal/external process integration, they must assemble a portfolio of applications, as no one applications vendor is deep enough to do it all. This is a big challenge. SCM packages offer benefits, but implementation is a "torture test" for business process, B2B and application-to-application integration as it involves semiautonomous participants (customers, suppliers, agents, warehouse operators, consolidators). Today's ERP vendors will make substantial gains in capturing functional real estate, but huge gaps will remain, particularly in delivering new e-business and c-commerce processes. Through 2005, application deployment to support e-business transformation will be at least twice as complex as yesteryear's ERP environment (0.8 probability). In pursuing extended enterprise strategies, Type A, B and C companies will follow portfolio-filling strategies. Type A/B enterprises will invest to retain and expand business differentiation, continuing down a component/configured-package route, but with increased use of SIs for integration and infrastructure management. Type C enterprises will shun complexity, increasing dependency on outsourced applications (even at the risk of accepting commoditized business processes). The gap between A/B and C will grow, dramatizing the high stakes/high rewards of IT investment for business differentiation.

Action Item: Type A and B ERP users should move toward a component/configure-package route, especially when delivering front-office and e-business application functionality.

By 2004, 80 percent of ERP users will have moved integration priority focus from internal integration to external integration to support externally focused, c-commerce business models (0.8 probability).

ERP Support for External Integration Styles

	Fortune 1000 Adoption	Supporting ERP Vendors
Style: Enterprise Integration Focus		
Business Model: <i>Vertically integrated</i>	2000	80%
Business Relationships: <i>"Arm's length"</i>	2004	20%
Trading Partner Variability: <i>Mostly static</i>		100%
External Integration strategy: <i>Manual-based or EDI</i>		
Style: Trading Partner Integration Focus		
Business Model: <i>Vertically dis-integrated</i>	2000	30%
Business Relationships: <i>Strategic</i>	2004	65%
Trading Partner Variability: <i>Mostly static</i>		10%
External Integration strategy: <i>Internet-derived hub/spoke</i>		45%
Style: C-Commerce Focus		
Business Model: <i>Recombinant</i>	2000	<1%
Business Relationships: <i>Fluid</i>	2004	0%
Trading Partner Fluidity: <i>Dynamic</i>		15%
Ext. Integration strategy: <i>Loosely coupled, Internet-derived</i>		25%

Source: GartnerGroup

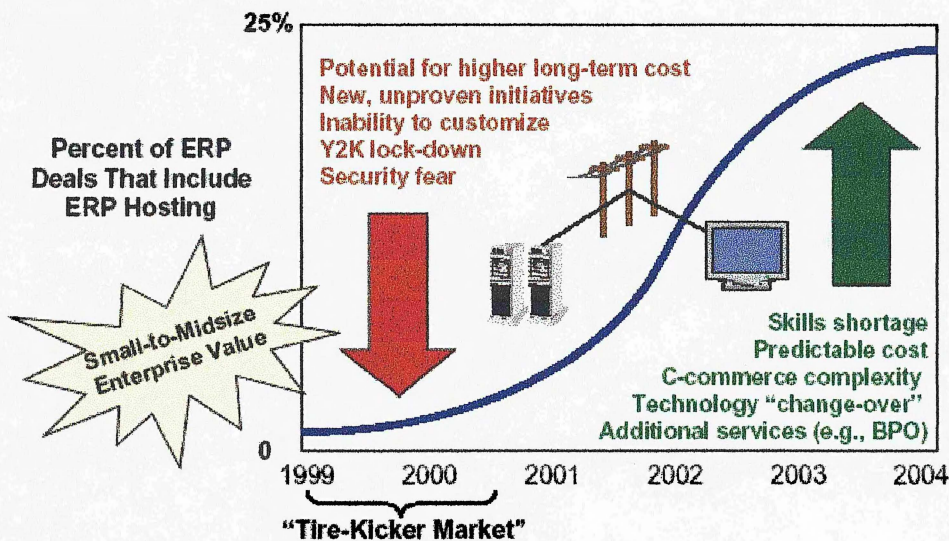
Key Issue: How will users deploy ERP through 2004?

C-commerce will drive enterprises to become more "virtual" and link more tightly with trading partners. They will be unable to depend on EDI and manual-based integration methods typically used within ERP-centric, vertically integrated enterprises. Such enterprises embrace a vertical disintegration model that focuses on key core competencies, relying on trading partners for the rest. They will achieve external integration as "hubs," using Internet-derived technology (e.g., extranets, integration servers and processware) to integrate with "spoke" providers. But enterprises that embrace a c-commerce, "recombinant" business model that can configure new processes "on the fly" based on changing market dynamics will gain agility that will give them a competitive advantage. Two technical hurdles are that ERP and legacy architectures continue to be inflexible and difficult to integrate, and global standards for the meaning, format and presentation of information are a distant dream despite such developments as XML. Enterprises will need to connect ERP systems via extranets and provide flexible, secured connectivity for both long-term, strategic relationships (enabled by trading partner-focused technology) and short-term, opportunistic relationships (enabled by c-commerce technology).

Action Item: Enterprises must quickly have supply chain, front-office and e-commerce units document the requirements for external integration in order to design an external integration architecture.

Through 2004, more than 85 percent of ERP "time sharing" service users will be enterprises and enterprises' divisions or sites generating less than \$300 million annually (0.7 probability).

ERP Application Hosting: Why and When



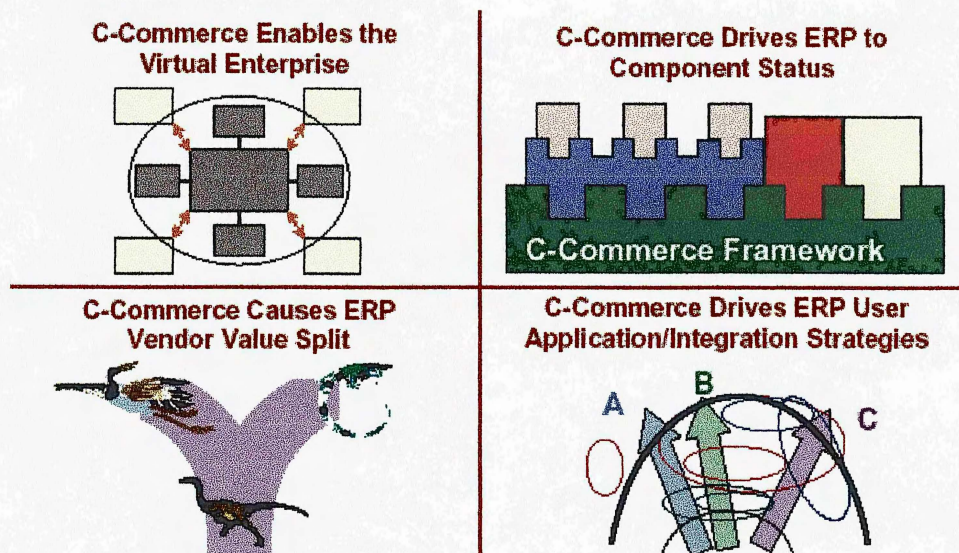
Source: GartnerGroup

Key Issue: How will users deploy ERP through 2004?

Major ERP vendors are now application-sourcing providers (ASPs) deploying time-sharing initiatives. But enterprises so far have approached them like "tire kickers." For most enterprises, inability to modify applications and lack of a track record are proving too much to justify the benefits. With the IT skill shortage and the promise of more predictable costs, enterprises will take another look now that ERP-related year 2000 solution costs are behind them. The time-sharing value proposition will be particularly appealing to small-to-midsize and Type C enterprises because they will most feel the skill shortage and impact of the ERP transition to next-generation technology. All the ERP vendors' ASP programs are aimed at the ERP midmarket and lower. As c-commerce emerges, its complexity will drive additional ASP revenue, particularly those of ERP c-commerce infrastructure vendors. But, by 2003, applications time sharing will experience a "backlash" (0.8 probability) as many implementations will not achieve desired results, mostly because users' business objectives will not have been clear and vendor overselling will have set unrealistic user expectations.

Action Item: Small-to-midsize and Type C enterprises should regularly evaluate ERP time-sharing/ASP offerings as ways to avoid many of the hassles and costs of ERP maintenance, but they should also be prepared to manage the vendor, rather than abdicate responsibility for program success or failure.

Summary



Source: GartnerGroup

Primary ERP/EAM User Action Items:

Begin to remodel business processes to be more inclusive of trading partners. Immediately have supply chain, front-office and e-commerce units document the changing requirements for external integration. Prepare to either overhaul ERP-related IT skills or move to an ERP outsourcing model during the next five years. Stay as close as is safe to the most recent version of ERP/EAM products in order to take advantage of the new set of capabilities that these products will offer as their architectures continuously change. Do not look to ERP vendors to provide all e-business needs today. Acquire or outsource skills to build e-business functions.

Consider componentization as an evolutionary progression of an ERP/EAM vendor's existing technology in its early stages today and expect to see measurable benefits to accrue over time. Pursue an organized, heterogeneous application integration strategy. ERP/EAM deployment may complement an effective integration strategy, but it is not complete in itself. Consider an ERP/EAM vendor's e-business, c-commerce, and vertical initiatives from both a functionality and viability perspective when developing ERP strategies. Don't wait for the vendor-shake-out dust to settle before purchasing SCM or CRM capability. Small-to-midsize and Type C enterprises should continually evaluate ERP time sharing/ASP offerings, but be prepared to manage the vendor, rather than abdicate responsibility for program success or failure.