

Para os usuários, os fatores que são considerados mais importantes para influenciar a compra são:

- as características e funções disponíveis nos Equipamentos/Sistemas
- a confiabilidade e boa qualidade dos equipamentos

Os fornecedores mais conhecidos nos EUA são:

- NCR (muito conhecido)
- IBM
- DTS
- Sweda
- Casio
- Omron
- Documentor

4.2. DEMANDA DE SISTEMAS DE POS EM UNIDADES E CUSTO DE FABRICAÇÃO. (MILHÕES DE DÓLARES)

	1.982		1.987		Taxa de Crescimento anual média
General Merchandise/ Department Stores	42.600 unidades US\$ 158,0	62,8 % 56,2 %	57.200 unidades US\$ 166,4	62,5 % 59,8 %	6,1 % 1,0 %
Grocery Stores Non - Scanning	17.100 unidades US\$ 56,2	25,2 % 20,0 %	23.200 unidades US\$ 62,4	25,4 % 22,4 %	6,3 % 2,1 %
Restaurant/ Fast Food	4.480 unidades US\$ 14,7	6,6 % 5,2 %	6.090 unidades US\$ 16,4	6,7 % 5,9 %	6,3 % 2,2 %
Hospitality	1.860 unidades US\$ 6,1	2,7 % 2,1 %	2.570 unidades US\$ 6,9	2,8 % 2,5 %	6,7 % 2,3 %
Grocery Stores Scanning	1.790 unidades US\$ 46,0	2,6 % 16,4 %	2.390 unidades US\$ 26,3	2,6 % 9,5 %	5,9 % -10,6 %
TOTAL	67.803 unidades US\$ 281,0	100 % 100 %	91.450 unidades US\$ 278,4	100 % 100 %	6,16% -0,2 %

4.3. Estrutura de Distribuição dos Fornecedores de Sistemas de POS

A distribuição pode ser concentrada em um único canal ou utilizar vários, dependendo:

- da estratégia da empresa
- dos segmentos de mercado a serem atingidos

4.3.1. Força de Venda Direta

- 11 fornecedores usam esse tipo de distribuição para atingir alguns ou todos os usuários finais
- 4 fornecedores possuem esse canal apenas para coordenar grandes contas mas vendem tudo através de revendedores

4.3.2. Importadoras

- Podem trabalhar exclusivamente com um fabricante, ou com vários
- Da perspectiva do fabricante estrangeiro, o uso de importadoras representa a maneira mais fácil de colocar o produto no mercado dos EUA

4.3.3. Distribuidores que Adicionam Valor ao Produto (Value-Added Distributors)

Neste caso, o distribuidor não toma posse do produto, e sim apenas coordena a sua entrega entre o fabricante e o usuário final, acrescentando um maior valor ao hardware básico do sistema através:

- de software (desenvolvimento e suporte)
- do planejamento de sua implantação (instalação e treinamento)
- de outros produtos e serviços

Apenas a IBM utiliza esse tipo de distribuição.

O lucro para o distribuidor vem de duas maneiras:

- uma estrutura de descontos dada pelo fornecedor
- o lucro através dos serviços/produtos adicionados.

4.3.4. Revendedores

a) Revendedores de Caixas Registradoras

Esses tipos de revendedores concentram-se em Caixas Registradoras Eletrônicas (CRE's), POS e suprimentos mais relevantes, podendo ser:

. Autorizada

- presta serviços
- recebe suporte técnico e de promoção do fabricante
- tem certo grau de exclusividade territorial

. Independente

- apenas vende
- não é obrigada a prestar serviços
- não possui suporte do fabricante e nem proteção territorial

Obs: Todos querem ser autorizados

b) Revendedores de Equipamentos de Escritório

- . Vendem linhas completas de produtos para escritórios, podendo incluir sistemas PDS
- . São autorizadas pelos fabricantes

c) Lojas dos Fabricantes

Apenas a empresa Micros utiliza esse tipo de distribuição, que objetiva atingir as pequenas contas de melhor forma do que as vendas diretas, sendo que o fornecedor mantém um controle maior do que sobre revendedores.

Importante

Em anexo encontram-se gráficos e figuras explicativas da situação do mercado dos EUA.

FIGURE VI-1

POS SYSTEM INDUSTRY STRUCTURE

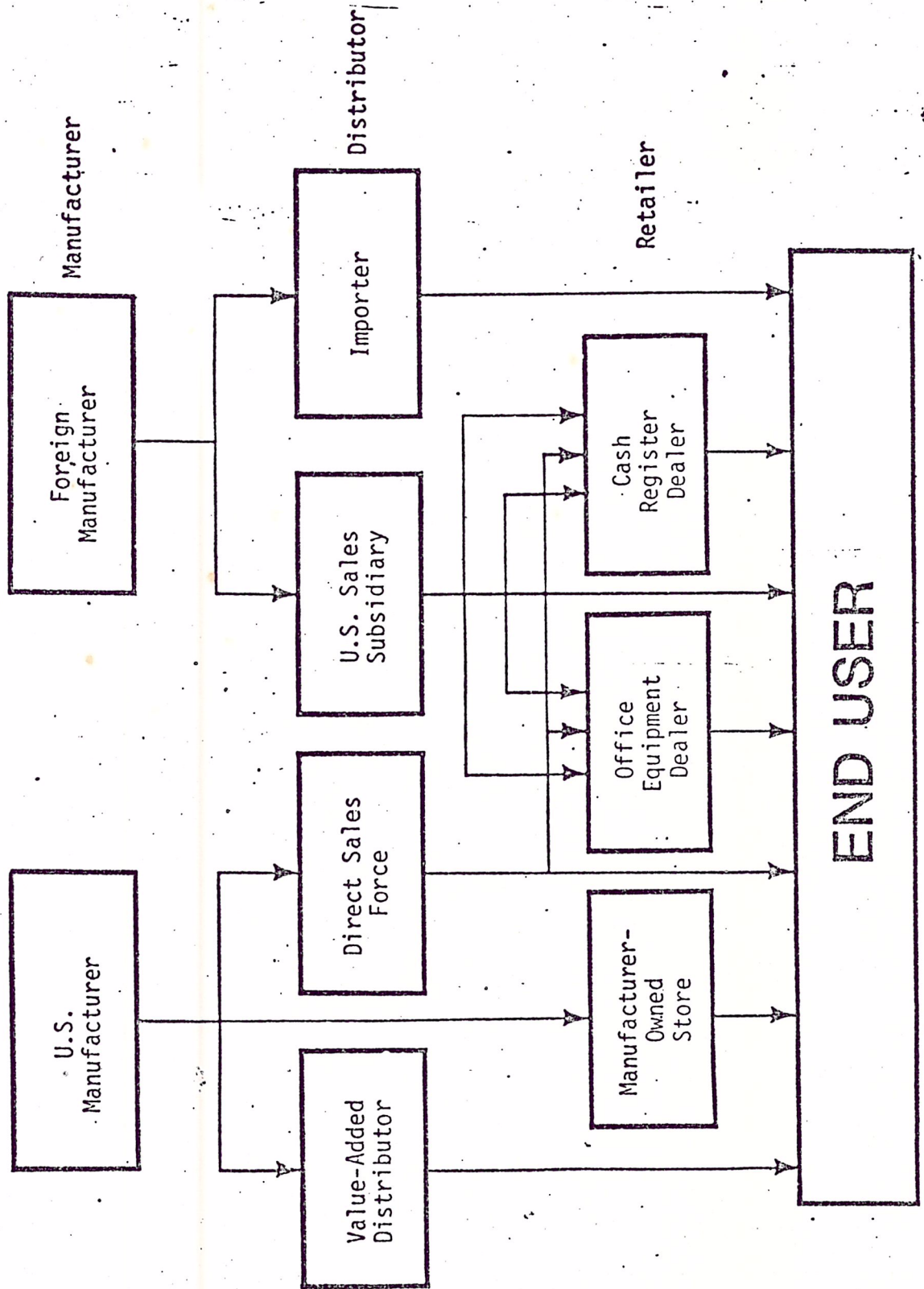


FIGURE VI-2

DIFFERENT COMPANY DISTRIBUTION STRATEGIES

	Direct Sales		Value Added		Company	
	<u>to End User</u>	<u>Importer</u>	<u>Distributor</u>	<u>Dealers</u>	<u>Owned Stores</u>	
Casio				X		
Datatrol	X			X		
Esper		X		X		
Fujitsu	X					
General Instrument	X					
IBM	X		X			
Jay	X			X		
Micros	X			X	X	
NCR	X			X		
National Semiconductor/DTS	X			X		
Omron	X			X		
Panasonic	X					
Sweda	X			X		
TEC				X		
Victor				X		

III - OBJETIVOS/METAS

Os objetivos e metas devem servir para fornecer as pessoas um sentido de seu papel na empresa, dando consistência a tomada de decisões entre um grande número de diferentes administradores. Constituem a base para um planejamento específico e as ações, corretivas e de controle necessárias. Devem ser realistas, quantitativos e consistentes.

Itautec

1. Objetivos da Itautec

- a) Aumentar a penetração da Itautec no mercado
 - . Identificação de novas oportunidades
 - . Melhor direcionamento da força de vendas
- b) Aumentar a produtividade interna da empresa
- c) Criar e manter imagem de "Capacitação Profissional" no Mercado
 - . Qualidade de serviço/produto
 - . Liderança nas áreas de "Reserva de Mercado"
- d) Desenvolver uma cultura voltada para oportunidades de negócio e resultados.

2. OBJETIVOS PARA O SISTEMA DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL ITAUTEC

2.1. Longo e Médio Prazo

- a) Conquistar a liderança do mercado no segmento de Automação Comercial, contribuindo dentro do contexto global, na liderança da Itautec no setor de informática.
- b) A medio prazo sedimentar no mercado a conceitualização da Itautec como essencialmente voltada ao mercado, tendo como política básica, a solução operacional do usuário.
- c) Manter a competitividade dos produtos no mercado com o diferencial dos serviços e/ou solução sistêmica de maior abrangência na problemática de automação e informação do usuário, não só restrito a automação no ponto de venda, mas ao cliente como um todo.

- d) Manter o apoio permanente ao usuário na manutenção da solução proposta, acompanhando sua evolução e atualização, tornando-o um usuário CATIVO para qualquer outra solução ou evolução tecnológica que venha complementar a sistemática operacional de suas necessidades globais.
- e) Eliminar o "fantasma" do desconhecimento mútuo mercado/fornecedor no desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que atendam as reais necessidades dos usuários.

2.2. Curto Prazo

- a) Viabilizar condições para a atuação comercial da empresa dentro de uma política de venda de solução, ou ainda de assessoria ao usuário na busca de sua solução, cujos sistemas ofertados (equipamentos e serviços) passam a constituir meros insumos dessa solução.

b) Conhecer profundamente o mercado potencial de clientes, considerando os diversos segmentos desse mercado. conscientizar clientes potenciais de seus problemas, suas necessidades, soluções possíveis, etc., preparando-os para as inovações tecnológicas e rompendo as barreiras do comércio tradicional.

c) Desenvolver uma estrutura adequada para a administração do produto e seus serviços, envolvendo áreas de:

- . comercialização (força de vendas, preços, condições de pagamento, etc.)
- . suporte e assistência técnica ao cliente (software/hardware)
- . documentação de hardware e software
- . comunicação (promoção de vendas, propaganda, etc.)

d) Elaborar todo um trabalho de conscientização e divulgação da importância da automação comercial, abrangendo os setores:

- . imprensa
- . governo
- . industria
- . instituições financeiras
- . grupos de interesse (associações comerciais, etc.)
- . público em geral

- 1º Semestre - . comunicações real time com host
- . consultas e transferencias de fundos (linha discada)
 - . Periféricos: Cassete Digital, Balança, Scanner, Impressora Inteligente.

2º Semestre - . Impressora de Cliche

c) Serie - 1987

. 300 por mês

Total: 3600/ano

3. METAS PARA 1985/1986

3.1. Produção

a) Pré-Série (AGO/OUT): 100 unidades

Configurações possíveis:

- . Rede Local
 - PCxt como concentrador
 - Mestre/Escravo
- . Caneta Leitora
- . Unidades de Disquete
- . Gaveta
- . Ainda não disponível comunicação com HOST, em tempo real

b) Série - 1986 (Unidades)

JAN	-	50	JUL	-	250
FEV	-	100	AGO	-	250
MAR	-	150	SET	-	250
ABR	-	200	OUT	-	250
MAI	-	250	NOV	-	250
JUN	-	250	DEZ	-	250
TOTAL - 2500/ano					

3.2. Vendas/Testes em Clientes

a) Testes Pilotos em Clientes

. Agosto a Dezembro de 1985

- testes em 5 clientes "Beta"
- instalação de aproximadamente 50 unidades
(1 cliente por mês)

. Janeiro a Junho de 1986

- testes de experiência em 5 clientes normais
(já e venda)
- aproximadamente um cliente por mês.

. Julho a Dezembro de 1986

- testes de experiência em 7 clientes

. 1987

- 20 testes pilotos

b) Implantações Efetivas para 1986

- . Aproximadamente 7 ou 8 clientes, com em média 7 lojas, e implantando uma média de 50 terminais por loja
- . Cada cliente teria uma loja implantada a cada 2 meses.
- . Total estimado: 2500 terminais

3.3. Ações de Marketing

a) Pesquisas/Estudos

. Março à Julho de 85

- Estudo/pesquisa para legalização do produto pela legislação fiscal

. Agosto à Dezembro de 85

- Avaliação do mercado com objetivo de saber a viabilidade econômico - financeira da fabricação de Scanners pela Itautec.
- Pesquisa de Mercado com objetivo de conseguirmos maiores informações sobre clientes potenciais
- Pesquisa/estudo para definir-se uma estratégia de distribuição de suprimentos.

. 1º Semestre de 86

- Pesquisa de novos segmentos de mercado como lanchonetes, hotelaria, etc., com finalidade de levantar características do mercado (potencial de compras, perfil do usuário, etc.).

. 2º Semestre de 86

- Pesquisa de Mercado com finalidade de obter informações de clientes (potenciais ou não), e termos um "feedback" do trabalho desenvolvido até o momento.

b) Conscientização/formação interna sobre o novo produto.

- Até Junho de 85

- Formação de RT's iniciado em Outubro/84

- Maio e Junho de 85

- Conscientização através de áudio visual e breve apresentação, de aproximadamente 200 pessoas da Itautec, abrangendo alta administração e gerências.

- 2º semestre de 85

- 2 reuniões com RT's (o dia todo), com finalidade de informá-los sobre o assunto e obtermos "feed-back" do que vem sendo realizado pela equipe de vendas.

- Continuação do programa de conscientização interna, visando atingir 600 pessoas da Empresa (aproximadamente 30 apresentações feitas por RT's, com finalidade de treinamento para futuras apresentações externas).

c) Eventos Promocionais - 1985

1985 - Programação de visitas de clientes potenciais à Itautec durante todo o ano, envolvendo em alguns casos visitas às fábricas, utilização de áudio-visuais, palestras, etc.

Mai/Jun - II Congresso/Feira ABAC

- Participação na Feira com objetivo de apresentar a solução Itautec para a automação do comércio.
- Mala direta para convidar clientes potenciais a conhecerem nosso produto no estande.

1985 - Aproximadamente 3 ou 4 inserções de propaganda nos Boletins Informativos da ABAC e Anuários do Congresso.

Setembro - Participação na Feira Internacional de Informática (Sucesu-SP)

3.4. Documentação

a) Manual do usuário

- . Início Maio/85
- . Fim Agosto/85
- . Atualizações - Dez/85
 - Jun/86
 - Dez/86

b) Manual Técnico

- . Já iniciado
- . Fim - Nov/85
- . Atualizações - Abr/86
 - Ago/86
 - Dez/86

3.5. Metas de Pessoal

Este item é fundamental, pois constitui pre-requisito para que os itens anteriores sejam cumpridos.

É importante destacar que o aumento do pessoal alocado nas áreas descritas abaixo não significa contratação de pessoal externo. No entanto, todo pessoal mencionado deverá estar alocado com exclusividade em Automação Comercial.

a) Área de Desenvolvimento de Software

. Desenvolvimento

Pessoas

- Março	03
- Abril	05
- Maio	07
- Outubro	09
- Dezembro	10

. Suporte e Análise de Aplicação

Pessoas

- Março	02
- Junho	03
- Agosto	04

b) Assistência Técnica

Mes	Técnicos em Treinamento	Tec.Treina- dos
Março	05	00
Abril	05	00
Maio	05	00
Junho	00	05
Julho	03	05
Agosto	03	05
Setembro	03	05
Outubro	02	08
Novembro	02	08
Dezembro	02	08
Janeiro	00	10

c) Equipe de Vendas

Março	01
Maio	02
Agosto	03
Novembro	04
Março/84	05
Maio/84	06
Julho/84	07

Ate o final de 1984 devemos ter uma equipe de vendas especializada em sistemas para o comercio, estruturados da seguinte maneira:

Região	Pessoas
São Paulo	03
Rio de Janeiro	01
Centro	01
Sul	01
Norte	01
Total	07

d) Marketing - 1985

- . Março . Gerente de Mercado da Área (01)
- . Analista de Marketing (01)
- . Analista de Sistemas (02)
- . Agosto . Mais um analista de sistemas
para especialização por segmentos
de mercado
- . Novembro . Outro analista para especialização
em novos segmentos de mercado

3.6. Metas de Faturamento

Considerando um preço de aproximadamente 400 CRTNs por terminal ponto de venda, teremos um faturamento de:

1986 - 2500 terminais x 400: 1.000.000 CRTN's

1987 - 3600 terminais x 400: 1.440.000 CRTN's

OBS.: Não estão sendo levados em consideração outros produtos Itautec que serão vendidos como parte dos sistemas. Por exemplo:

- I-7000 e I-7000 PCxt
- Impressoras
- Unidades de Disquete
- Concentradores
- etc...

Em moeda de Março, podemos dizer que o faturamento da Itautec exclusivamente com os terminais PDV será de Cr\$ 30,3 bilhões para 1986, o que representa aproximadamente 30% do faturamento da Itautec de 1984.

IV - ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Uma boa estratégia deve estar baseada no conceito de Marketing de satisfazer as necessidades de um mercado com soluções, e não simplesmente nos conceitos de "produto" (qualidade x preço) ou "vendas" (induzir a compra). Os lucros devem ser decorrentes da satisfação do usuário final e não de vendas.

Uma estratégia de Marketing envolve duas ideias básicas:

- . seleção de mercados - alvo
- . desenvolvimento de eficazes programas de Marketing com
- . finalidade de conquistar esses mercados.

1. Estratégia de Segmentação de Mercado

Podemos observar claramente que o mercado para o Sistema de Automação Comercial Itautec possui segmentos com diferentes compradores, necessidades diferentes, e ainda diferentes estilos de compra. Apesar de cada segmento representar uma boa oportunidade, nunca atingiremos de maneira satisfatória todo o mercado com um único enfoque.

É necessário selecionar um padrão específico de concentração de mercado para atingir um objetivo de liderança. A empresa não pode (e não deve) estar em toda a parte.

Utilizaremos inicialmente uma estratégia de concentração em dois segmentos, o segmento de grandes cadeias de lojas, e o segmento de Supermercados. Posteriormente, após uma boa penetração de mercado nesses segmentos, buscar-se-á uma maior especialização através da exploração de segmentos sinérgicos com os segmentos já desenvolvidos, como por exemplo: lanchonetes, hotéis, revendas de veículos, hospitais, etc.

Os dois segmentos a serem explorados inicialmente, compreendem mais de 70% do mercado potencial, sendo que já existe uma considerável demanda de produto dessa natureza nesses segmentos.

Para o desenvolvimento de novos mercados é necessário adequarmos o nosso produto para atender outras necessidades. Apesar do produto (hardware) ser extremamente versátil e modular, é preciso desenvolver outras aplicações (software) mais específicos. Logo, é importante a formação de uma equipe capacitada e que venha a se especializar nos diversos segmentos do mercado. Cada cliente necessitará de um suporte de software individualizado para atender suas necessidades. Será fundamental adquirir o "know-how" específico de cada setor do comércio/serviço, para podermos tomar decisões de:

- . mercado
- . desenvolvimento de software
- . atuação junto aos clientes potenciais

Deve ser considerada a possibilidade de criar um sistema de informações com dados:

- . da Itautec e seus produtos
- . dos clientes Itautec
- . da concorrência
- . de novos mercados.

Isso tornara viável conhecermos os "ambientes" dos diversos segmentos, suas tendências, problemas, etc., identificando novas oportunidades através de novas aplicações para os produtos existentes, ou até mesmo para produtos novos.

Além de uma segmentação pelo tipo de atividade do cliente, estão previstas também segmentações de acordo com o tamanho ou potencial de compra do cliente. (Esse tipo de segmentação já vem sendo proposto pela Diretoria de Marketing - Curva ABC).

Faz-se necessário inicialmente aplicar um Marketing concentrado em dois segmentos. Após uma certa penetração nesses segmentos, iniciaremos um Marketing diferenciado com diversas configurações do produto para segmentos diferentes. Isso será viável devido à modularidade e versatilidade do hardware e à possibilidade de programação e parametrização do software.

Nº DE EMPRESAS POTENCIAIS COM FATURAMENTO ACIMA DE 5 BILHÕES EM 1983

	SP	RJ	RS	PR	SC	TOTAL SUL	MG	ES	DF	OUTROS CENTRO	TOTAL CENTRO
L.DEPTOS	02	04	04	01	01	06	-	01	-	-	01
SUPERMERCADOS	13	06	05	01	03	09	02	-	01	-	03
TECIDOS E ARTIGOS P/ VEST. E CASA	06	04	01	-	-	01	-	-	-	-	00
ELETRODOMÉSTICOS	08	02	01	01	-	02	01	-	-	01	02
TOTAL	29	16	11	03	04	18	03	01	01	01	06

	BA	PE	CE	OUTROS NORTE	TOTAL NORTE	TOTAL CENTRO NORTE	TOTAL GERAL
L.DEPTOS	-	-	-	02	02	03	15
SUPERMERCADOS	03	01	02	01	07	10	38
TECIDOS E ARTIGOS P/ VEST. E CASA	-	-	01	-	01	01	12
ELETRODOMÉSTICOS	01	-	-	-	01	03	15
TOTAL	04	01	03	03	11	17	80

2. Estrategia de Produto (Hardware/Software)

como características principais de uma estratégia de produto temos:

- . Qualidade/Confiabilidade
- . Características e opções
- . Nome e tradição do fabricante
- . Linha de produtos
- . Software disponível
- . Documentação
- . Suporte de software e assistência técnica (será tratado em um item exclusivo)

O elemento custo é ponto fundamental na estratégia de produto para este segmento.

O segmento do comércio, diferentemente dos demais segmentos, não tem potencial de grandes investimentos tecnológicos de ponta, importando tão somente a relação de custo/benefício.

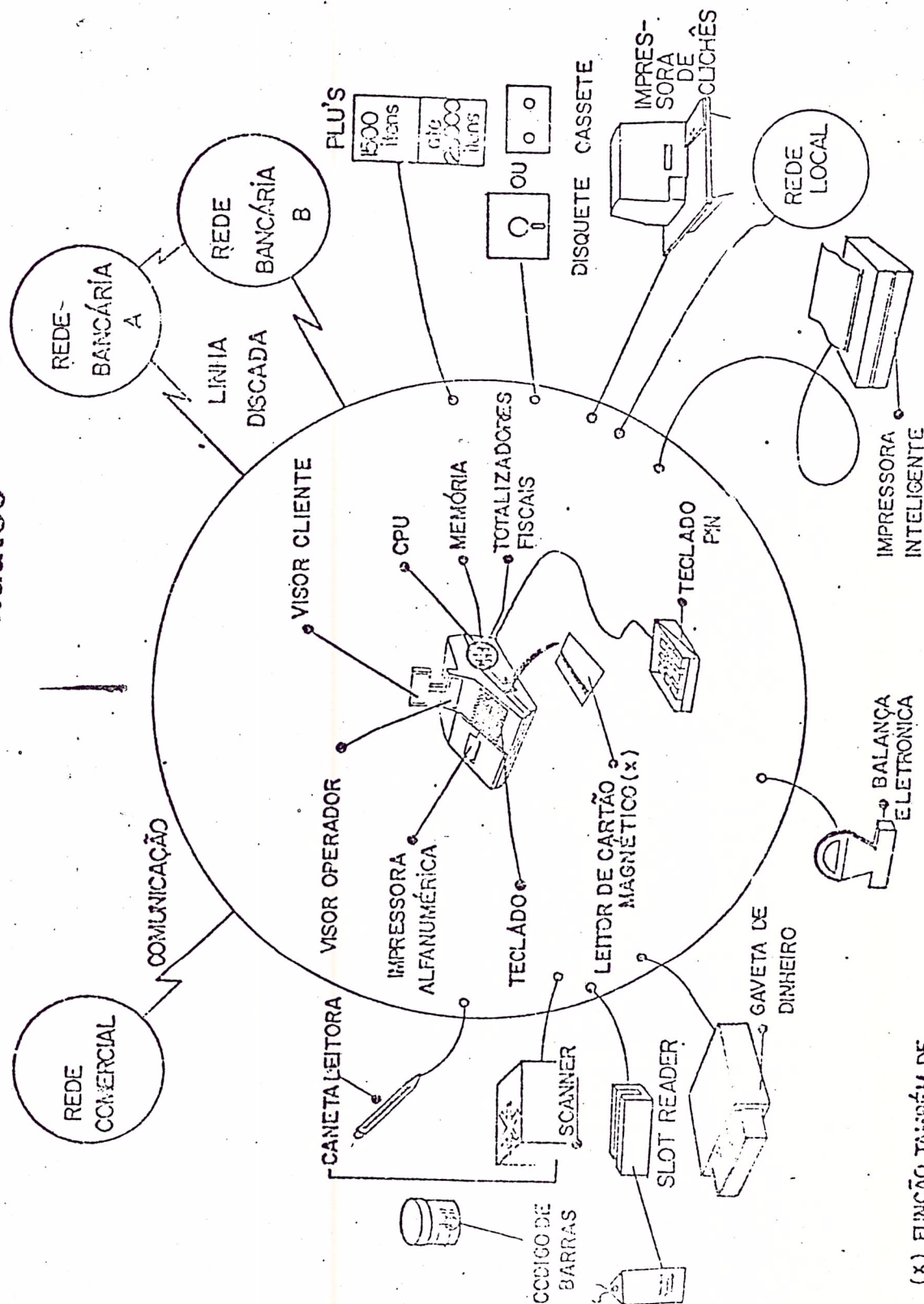
Esta posição se torna visível pelo maior número de usuários de grande porte de equipamentos Burroughs e outros minis nacionais devido essencialmente ao fator custo em relação aos equipamentos IBM.

2.1. Terminal Ponto de Venda - I-5000

O produto básico e específico deste Sistema é o terminal ponto de venda, que para atender as particularidades do segmento comercial, foi concebido de uma forma modular com previsão de conexão com diversos módulos e periféricos.

Apesar dos periféricos previstos em alguns casos não representarem uma evolução tecnológica, eles são essenciais para estarem de acordo com o potencial de investimento dos usuários deste segmento e com suas necessidades operacionais.

TERMINAL PONTO DE VENDA Itautec



(x) FUNÇÃO TAMBÉM DE
CHAVE OPERADOR/SUPERVISOR

- . Leitura Ótica - estão previstos diversos periféricos para leitura ótica de código de barras desde o mais sofisticado (Scanner automático a Laser) até o mais simples como a caneta leitora.
- . Suporte Magnético - são previstos 2 (dois) tipos de suporte magnético:
 - diskette 5 1/4" - para manutenção de cadastros para consulta e para captura de informações
 - cassete digital - para captura de informações a baixo custo e "back-up" do terminal em caso de pane no sistema de comunicação
- . Comunicação - o meio de comunicação do terminal será através das interfaces RS 232/C, Loop de Corrente e Linha Discada, devendo ainda ser previsto todos os protocolos necessários para a interligação dos sistemas disponíveis no mercado (Cobra, Sisco, Sid, etc.).
- . Leitor de Cartão Magnético - substitui as chaves de operador e supervisor, sendo previsto dentro do padrão definido para cartões magnéticos para eventual transferência eletrônica de fundos a critério do usuário.

- . Teclado - com expansão prevista de ate 120 teclas possibilitando atender aos mais diversos segmentos de aplicação. Teclas transparentes e programaveis.
- . Impressora de Cupom Fiscal - estão previstos 2 (dois) tipos de impressoras:
 - 40 colunas alfanumericas com autenticação semelhante ao do terminal caixa.
 - 2 x 18 colunas alfanumericas com autenticação usual em caixas registradoras.
- . Visores - 2 (dois) visores são previstos, para o operador e para o cliente (opcional).
Fluorescente, alfanumérico e 16 dígitos.
- . Cartucho de Programa - conterá a memória do terminal mais os aplicativos padrões parametrizáveis pelo teclado.
- . Memória - conterá memória básica de 64K (EPROM/ RAM) com expansão ate 1M Byte.
- . Totalizadores Fiscais - memória RAM com bateria para atender as exigências das Secretarias da Fazenda.