



**Gestão de Empresas – LEIC / DGEI**

# **Relatório Final**

## **Análise Organizacional**

### **Equipa de Análise:**

Joana Gonçalves - [ei03009@fe.up.pt](mailto:ei03009@fe.up.pt)

Luís Freire Duarte - [ei00019@fe.up.pt](mailto:ei00019@fe.up.pt)

Mário Pinto Bessa - [ei00001@fe.up.pt](mailto:ei00001@fe.up.pt)

Tiago Lázaro Mendes - [ei00081@fe.up.pt](mailto:ei00081@fe.up.pt)

## Sumário Executivo

Este trabalho foi realizado no âmbito da cadeira de Gestão de Empresas. Teve como principal objectivo a realização de uma análise vertical à ParaRede SGPS, SA na persecução da sua estratégia. Assim como compreender melhor o sector nacional das tecnologias de informação.

A realização do trabalho permitiu uma melhor compreensão da organização de uma empresa de grande dimensão. Foi também importante conhecer a estratégia adoptada pela ParaRede para a sua reestruturação, em principal as características dinâmicas que regem o mercado das Tecnologias de informação.

A ParaRede SGPS, SA consiste numa holding que agrega um conjunto de empresas, formando estas o grupo ParaRede. As suas actividades, redefinidas recentemente, centram-se nas infra-estruturas de rede, consultoria informática, *Web Services* e implementação de sistemas de apoio à gestão. Actualmente o grupo encontra-se num momento de viragem, saindo de uma situação financeira complexa gerada por fortes quebras no volume de negócio. Tal situação foi criada graças a uma forte inadequação da sua estratégia com a realidade dos mercados associada ao arrefecimento global das economias. Para fazer face a essa situação a ParaRede arquitectou o seu Plano de Reestruturação e Focalização do Negócio, o qual verá o seu término brevemente. Um novo plano estratégico foi já delineado, apresentando novos e grandes desígnios para o crescimento da empresa. Este crescimento será alcançado através de parcerias comerciais com diversas empresas europeias juntamente com a tentativa de penetração do mercado dos PALOP's (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa). A estimativa de crescimento do volume de vendas cifra-se nos 20%.

Através de uma análise SWOT, pode-se constatar que a ParaRede SGPS SA, é uma empresa forte ainda sujeita a algumas ameaças por parte de alguns rivais. As suas parcerias, a dimensão do grupo, o reconhecimento da marca e a sua capacidade produtiva, aliados à exploração de novos mercados, dão-lhe vantagens competitivas para superar as ameaças que sofre hoje.

# Índice

<b>1. Introdução.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Apresentação da Empresa ParaRede SGPS.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Análise de Meio Ambiente Externo .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Análise do Ambiente Macro Económico.....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Análise Sectorial.....</b>	<b>8</b>
3.2.1 Análise do Sector das Tecnologias de Informação .....	8
3.2.2 Análise segundo o Modelo das Cinco Forças de Porter.....	9
<b>4. Análise do Meio Ambiente Interno.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Recursos.....</b>	<b>12</b>
4.1.1 Tangíveis.....	12
4.1.2 Intangíveis.....	13
4.1.3 Humanos.....	13
<b>4.2 Cadeia de Valor.....</b>	<b>13</b>
<b>4.3 Competências Centrais.....</b>	<b>15</b>
<b>4.4 Vantagens Competitivas.....</b>	<b>16</b>
<b>5. Análise SWOT .....</b>	<b>17</b>
<b>6. Estratégia da Empresa.....</b>	<b>18</b>
<b>7. Conclusão.....</b>	<b>22</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>23</b>
Referências .....	24
e-mail enviado à ParaRede.....	25
Produtos Próprios da ParaRede.....	26
Áreas de Business Integration da ParaRede .....	27
Participação em % no Total de Vendas.....	28
Áreas de Negócio do Grupo ParaRede (2001).....	28
Indicadores Básicos.....	29
Parceiros ParaRede .....	31
Mapa de Posicionamento da ParaRede.....	32
Evolução Trimestral do EBITDA proforma .....	32
Comparação da Performance Bolsista da ParaRede e do PSI-20 em 2002 .....	33
Comparação da Performance Bolsista da ParaRede e do PSI-20 no 1º Semestre de 2003 .....	33
Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado de 2000.....	34
Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado de 2001.....	35
Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado de 2002.....	36
Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado do 1º Semestre de 2003.....	37

# 1. Introdução

O conceito de gestão tal qual se conhece hoje, surge nos primórdios da humanidade pela necessidade de ordenação no caos. Sendo o Homem um “animal social”, viu-se desde cedo obrigado a organizar-se segundo uma hierarquia, a repartir funções para poder atingir certos objectivos. Actualmente, este conceito encontra-se generalizado em quase tudo o que fazemos, mas é principalmente dentro das organizações que ele tem sido estudado até à exaustão.

Nos dias de hoje não é possível gerir com sucesso com base em regras sólidas, estáveis e duradouras, políticas históricas ou simples extrapolações das tendências actuais. Ao contrário, tem que se olhar para o futuro, definir objectivos, estratégias e as respectivas políticas. Em todas as áreas tem que se ultrapassar a experiência e formação, captar a fotografia global, porque o mundo dos negócios encontra-se em transformação acelerada. As fronteiras esbatem-se e os negócios são encarados numa perspectiva cada vez mais global.

A informação é, hoje, o mais poderoso recurso das organizações, criando condições para que se viabilizem os seus objectivos e cumpram a sua missão. As tecnologias da era da informação reduzem o tempo necessário à recolha de dados e à tomada de decisões, sendo muitas vezes um trunfo numa gestão de recursos eficaz. A capacidade de reagir e o tempo de reacção são qualidades fundamentais para a definição de estratégias das organizações. É neste contexto que se torna relevante compreender a estratégia e o ambiente externo e interno de um dos grandes “*players*” do sector nacional das Tecnologias de Informação (TI).

A ParaRede SGPS, SA é a holding que agrega todas as empresas que em conjunto formam o grupo Pararede. As suas actividades centram-se nas infra-estruturas de rede, consultoria informática, *Web Services* e implementação de sistemas de apoio à gestão.

O principal objectivo do grupo é adaptar o funcionamento económico clássico das empresas à nova economia, tendo como base o recurso à Internet e às novas tecnologias de informação. A ParaRede propõe sistemas de informação integrados em arquitecturas avançadas de desenvolvimento, suportados por uma experiente equipa de consultoria. Procurando desta forma satisfazer as necessidades emergentes de um mercado agora já em lenta expansão, principalmente devido à actual conjuntura económica.

Para a realização deste trabalho foram consultadas diversas fontes de informação numa tentativa de fundamentar de uma forma imparcial a análise realizada. As fontes foram de carácter diverso, obtidas principalmente através da Internet. Podem-se assim dividir as fontes em três principais grupos:

- Página da ParaRede SGPS, SA;
- Sites que continham notícias quer sobre a organização, quer sobre aspectos que influenciaram a mesma (noticias relativas ao mercado das TIs, conjuntura económica e principais acontecimentos relacionados com a Pararede no mercado nacional);
- Correctoras online.

As informações recolhidas foram divididas de forma informal em 3 principais aspectos: credibilidade da fonte, área organizacional a que dizem respeito e a sua importância para a melhor compreensão da estrutura funcional da organização.

## 2. Apresentação da Empresa ParaRede SGPS

A ParaRede nasceu de uma subsidiária da Centrel, que se dedicava à instalação de redes de comunicação em mercados específicos: banca, distribuição e administração pública.

Rapidamente acrescentou competências noutras domínios das Tecnologias de Informação (TI's), fornecendo cablagens estruturadas, fibras ópticas, redes de computadores e integração de Sistemas de Informação. Posteriormente acrescentou ao seu «*core business*» os sistemas de segurança e o sistema de troca e partilha automática de dados EDI (*Electronic Data Interchange*).

A partir deste momento o crescimento da ParaRede baseou-se, não no crescimento orgânico, mas através de aquisições. Adquire, em 1995, a DATEC e em 1999 a Spades e a Rumos. A DATEC permitiu à ParaRede entrar no mercado de ATM (*Automatic Teller Machine*), RDIS (Rede Digital de Integração de Serviços) e videoconferência, a Spades respondeu à necessidade de criação de soluções próprias para o mercado, que começava a explodir, da Internet e a Rumos possibilitou o desenvolvimento da actividade na prestação de serviços e soluções de integração de TI, bem como o acesso privilegiado a um activo escasso e cada vez mais necessário e indispensável: o capital humano. A consolidação do grupo e a criação, ainda em 1995, da holding catalizou o processo de internacionalização. Em 1997 a ParaRede já tinha estabelecido parcerias com a Telefónica para os mercados de Espanha e América Latina e tinha garantido a representação exclusiva das soluções da Sterling Commerce para a Península Ibérica.

Lançada em Espanha, a ParaRede parte para o mercado brasileiro através da fusão com a SMD e dispersa o capital social em bolsa em 1999.

Após vários aumentos de capital e evolução de resultados acima do mercado, bem evidenciados no comportamento do papel em bolsa, a ParaRede apresenta as primeiras dificuldades em 2000 ao absorver a Eurociber. Neste mesmo ano a empresa vê os lucros caírem de 6,3M€ para 3,1M€ e em 2001, devido à forte quebra da economia mundial, em especial no sector tecnológico, atinge prejuízos de 114M€! A apresentação de maus resultados prossegue em 2002 levando à desvalorização de 97% da acção e à ameaça de dissolução da empresa. Suportada pelo núcleo duro de accionista, BSCH, BES, BPI e CBI, a ParaRede inicia uma profunda reestruturação com uma nova administração liderada por Carlos Coelho. Em 2002 os gestores que estiveram na origem da ParaRede abandonam o projecto e o início de 2003 fica marcado pela saída de Silva Correia e a entrada para CEO de Paulo Ramos.

Devido à necessidade de flexibilizar e reorientar as estruturas do grupo de acordo com as prioridades do mercado foi definido, e encontra-se em execução, um Plano Estratégico de Reestruturação e Focalização do Negócio. Este plano baseia-se no desinvestimento nas áreas em que se verificava “*cash burn*” (unidades economicamente não rentáveis), na eliminação de sobreposições de competências dentro do grupo e na redefinição do modelo de negócios.

O novo modelo de negócios baseia-se nas áreas de *IT Consulting & Custom Solution* e *Enterprise Management Solutions*. Assim a ParaRede tem-se concentrado na prestação de serviços de alto valor acrescentado, permitindo desta forma o estabelecimento de uma presença ao longo de toda a cadeia de valor dos clientes.

Enquanto fornecedora de ferramentas de tecnologias de informação, a ParaRede pretende fornecer ferramentas que possibilitem assegurar o funcionamento de todos os processos transaccionais, bem como a implementação e evolução dos sistemas de apoio

à gestão. Respondendo às exigências e necessidades dos seus clientes, a ParaRede desenvolve uma abordagem verticalizada ao mercado.

Como extensão ao Plano de Reestruturação, a ParaRede, procedeu a um ajustamento interno face à nova realidade do mercado, tendo para isso, diminuído o custo de serviços externos, ajustado a sua capacidade produtiva às necessidades do mercado e apostado na dinamização comercial da organização.

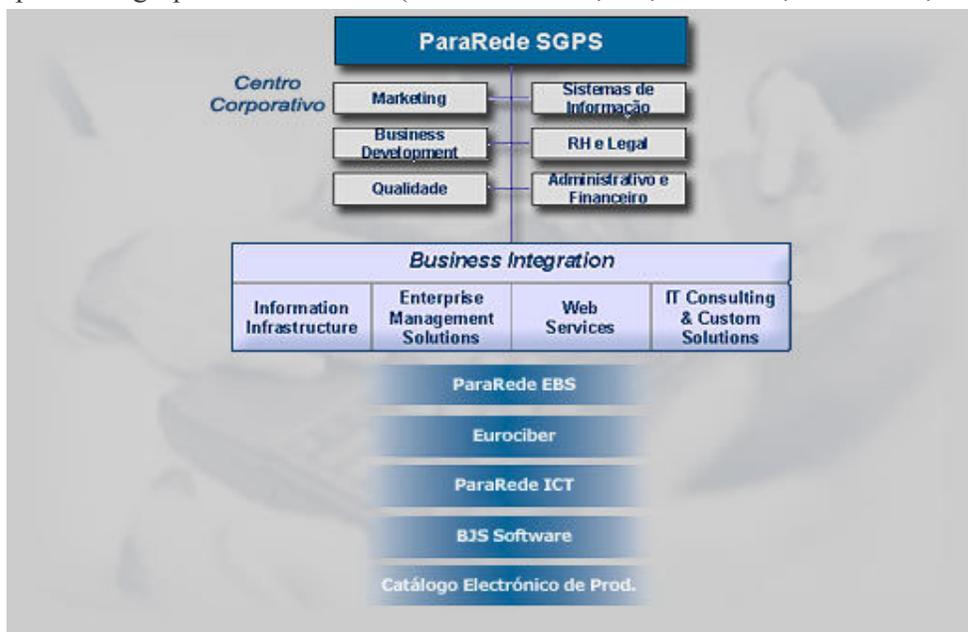
Os seus principais mercados de actuação são nas áreas de:

- Banca e Serviços Financeiros;
- Administração Pública e *Utilities*;
- Indústria e Serviços;
- TMT (Novas Tecnologias, Media e Telecomunicações).

Neste contexto a ParaRede tem um compromisso com o futuro:

- compromete-se a continuar a desenvolver soluções evoluídas e competitivas capazes de integrar as diferentes tecnologias, reduzir a sua complexidade e melhorar a sua gestão;
- compromete-se a continuar a acrescentar valor à empresa, garantindo a valorização das suas acções de forma sustentada e continuada;
- compromete-se a assegurar uma relação estável, permanente e de mútua confiança com os fornecedores;
- compromete-se a criar um ambiente de valorização e desenvolvimento profissional.

Apesar do tumultuoso processo de crescimento a ParaRede continua a ser um dos principais “*players*” no mercado das novas tecnologias no mercado ibérico através de serviços e produtos de qualidade certificada (ISO 9001 e IONet) e parcerias com importantes grupos internacionais (Commerce One, HP, Microsoft, Telefónica, etc).



Organograma da Grupo ParaRede<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Retirado do site da ParaRede: <http://www.pararede.com>

## **3. Análise de Meio Ambiente Externo**

### **3.1 Análise do Ambiente Macro Económico**

Após o ano de 2001 caracterizado por uma desaceleração do consumo privado e do investimento, o ano de 2002 logrou as expectativas dos agentes económicos numa retoma da actividade empresarial a nível mundial.

Em termos de cenário externo o ano de 2001 foi caracterizado por um forte arrefecimento da economia, acelerado após o 11 de Setembro. Em Portugal, o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu apenas 1% sustentado pela expansão da despesa pública e pelo crescimento das exportações. A taxa de desemprego rondou os 4% e os aumentos salariais excessivos absorveram os aumentos de produtividade que foram inferiores aos salariais.

O ano de 2002 foi marcado por ameaças de conflitos militares em várias regiões do mundo. Desde a instabilidade geo-política no Médio Oriente, à deterioração da situação na América Latina até ao recrudescimento da guerrilha chechena, foram vários os acontecimentos que contribuíram para a deterioração da confiança dos agentes económicos. Os conhecidos escândalos contabilísticos e financeiros protagonizados por vários gigantes da economia Americana – Worldcom, Xerox, Enron e General Electric – quebraram a confiança nos mercados financeiros lançando também eles uma onda de pessimismo sobre toda a economia. Este ambiente de instabilidade e insegurança conduziu os particulares a reduzirem drasticamente o consumo e as empresas a adiar investimentos e a reduzir as suas estruturas de custo. Esta contracção da procura afectou seriamente toda a estrutura da cadeia da economia adiando a retoma económica para 2003/04. O efeito expansionista que se aguardava, sobretudo na Economia Americana, na sequência das fortes descidas nas taxas de juro e das ajudas oficiais aos sectores mais afectados não se verificou. Assim, em 2002 a economia Portuguesa cresceu apenas 0,4%, a Zona Euro 0,8% e o Produto Interno Bruto (PIB) Americano 2,4%. Os dois maiores parceiros económicos de Portugal na Zona Euro tiveram comportamentos em 2002 bastante distintos. Enquanto o eixo Franco-Alemão, motor da economia europeia, teve crescimentos marginalmente positivos (1% e 0%, respectivamente), a nossa vizinha Espanha convergiu para a média europeia com um crescimento do PIB de 2%.

No ano de 2003 tem-se verificado na Zona Euro o processo de estagnação do crescimento económico verificado em 2002, ao mesmo tempo que a inflação se mantém bem acima do objectivo de 2% estabelecido pelo Banco Central Europeu. Ainda assim, os valores da inflação representam uma diminuição em relação a 2002, o que se justifica pelos seguintes factores:

- posicionamento cíclico da economia portuguesa;
- apreciação do euro face ao dólar e contenção de preços na zona euro, principal parceiro económico português;
- efeitos de base, já que as taxas de variação homóloga deixarão de incluir os impactos associados à convergência dos preços de escudos para euros e ao aumento da taxa de IVA.

Após várias revisões em baixa, as últimas previsões do Banco de Portugal prevêem que a economia Portuguesa manter-se-á em recessão com um crescimento do PIB no intervalo de -1% a 0%. Apesar destes dados tem-se verificado um ligeiro crescimento das exportações e um crescimento nulo das importações. Esta situação conduz à redução

do défice da Balança de Transacções Correntes, o que contribui para que se alcance uma redução das necessidades de financiamento externo da economia portuguesa.

Os últimos dados económicos dos dois lados do atlântico indicam uma forte possibilidade de retoma em 2004:

- EUA – Encomendas Indústria Aumenta;
- EUA – Taxa de Desemprego desce para 5,9%;
- Indicador Zona OCDE sobe para 126.4;
- Zona Euro – BCE espera retoma gradual da economia;
- Zona Euro cresce surpreendentemente 0.4% no terceiro trimestre;
- EUA – Produtividade sobe 9,4% no Terceiro Trimestre;
- Alemanha – Índice PMI no valor mais elevado dos últimos três anos.

Também os resultados das maiores empresas das zonas económicas americana e europeia têm superado as expectativas dos analistas e investidores:

- British Airways aumenta 7,4% Passageiros;
- Vivendi apresenta lucros surpreendentes no terceiro trimestre;
- Lucro Operacional da Cegetel aumenta para 531M€.

Apesar dos indicadores apontarem para uma melhoria da actividade económica durante o segundo semestre deste ano e se esperar que a retoma seja reforçada no decorrer de 2004 é importante ter em atenção alguns factores de risco:

- Agravamento da situação política no Médio Oriente/Iraque;
- Conjunção por parte dos EUA de défice comercial e orçamental;
- Euro forte que prejudicará a competitividade de empresas exportadoras;
- Aumento das taxas de juro por parte do BCE caso se verifique um aumento da inflação. Esta situação é mais provável após a quebra do Plano de Estabilidade e Crescimento (PEC) por parte do eixo franco-alemão e consequente permissão para excederem o limite de 3% do défice orçamental.

Em suma, 2004 será um ano com algumas ameaças mas com possível expansão da actividade económica a nível global.

## **3.2 Análise Sectorial**

### **3.2.1 Análise do Sector das Tecnologias de Informação**

“Entende-se por mercado das TI o conjunto de produtos e serviços relacionados com o processamento, armazenamento e comunicação de dados utilizando computadores, o que inclui portanto hardware, software de base e sistemas, aplicações, formação, consultoria e serviços relacionados.”<sup>2</sup>

O mercado das Tecnologias da Informação, quer a nível nacional quer a nível internacional encontram-se em recessão desde o ano de 2001. No ano de 2002 o crescimento do mercado nacional foi de 5 pontos percentuais negativos<sup>3</sup>. O abrandamento do sector das TI's deveu-se:

- Ao abrandamento global da economia;
- À concentração dos gestores no corte de custos;

---

<sup>2</sup> Citado do estudo realizado pelo Centro de Estudos Aplicados da Universidade Católica Portuguesa intitulado “O Sector das Tecnologias de Informação em Portugal”

<sup>3</sup> Estiamtiva da International Data Corporation (IDC)

- Adiamiento de investimentos em TI por parte dos principais clientes, em particular da Administração Pública devido a dificuldades orçamentais;
- Fraco investimento em soluções de *e-governement*;
- Forte pressão nos preços devido ao excesso de capacidade da maioria das empresas do sector;
- Dúvidas quanto ao retorno de alguns investimentos realizados em TI's.

No contexto recessivo, marcado por várias dúvidas, assistiu-se a um processo de concentração no sector das TI. Quer a nível internacional, quer a nível nacional, verificaram-se várias fusões e aquisições. É disso exemplo a aquisição por parte da Indra de uma empresa do sector que permitiu à empresa espanhola ter uma actuação mais directa no mercado português.

Em Portugal, e apesar do crescimento médio anual das despesas em TIC de 14%, entre 1992 e 1999, os ratios de investimentos em TI's, quer por habitante, quer em percentagem do PIB são bastante inferiores aos da média europeia, pelo que as perspectivas de crescimento são muito favoráveis. São disso exemplo a taxa de penetração da Internet e a taxa de compradores on-line. No entanto, torna-se difícil prever quando se verificará essa retoma dada a falta de confiança numa forte retoma económica em 2004.

Os principais mercados das Tecnologias de Informação são os EUA que representa 45% do mercado mundial e a Europa com uma cota de 26%.

### 3.2.2 Análise segundo o Modelo das Cinco Forças de Porter



Modelo das Cinco Forças de Porter

#### Clientes

Os grandes clientes deste sector da economia continuam a ser o Mercado Financeiro, as Telecomunicações e a Administração Pública. Além de serem os maiores, são também os clientes mais rentáveis das empresas focadas nas Tecnologias de Informação. Também empresas da Indústria e Serviços e *Utilities* procuram a ParaRede com o objectivo de integrar sistemas de informação que permitam otimizar o tratamento e gestão de processos e informação dentro da empresa.

#### Fornecedores

Devido à globalização da economia, ao aumento da concorrência e à necessidade de grande especialização todas as empresas do sector das Tecnologias da Informação possuem um vasto conjunto de fornecedores de forma a poderem responder às

necessidades de cada cliente. Como os fornecedores são uma componente chave do sucesso da empresa são realizados protocolos de parceria que facilitam e estreitam o relacionamento entre as organizações e permitem a integração da cadeia de valor e melhoria de resultados por parte de Fornecedores e Empresas Clientes.

### **Concorrentes Potenciais**

Num sector tão dinâmico como o das Tecnologias de Informação os potenciais concorrentes são novas empresas, que pela sua reduzidas dimensão e grande flexibilidade podem ocupar nichos de mercado com elevado potencial de crescimento. Estes nichos de mercado são normalmente desprezados pelas grandes organizações por terem retorno de investimentos relativamente baixos.

### **Substitutos**

Os substitutos das Tecnologias de Informação são, por norma, resultantes da evolução, aperfeiçoamento ou inovação de produtos existentes no mercado.

### **Rivalidade entre Concorrentes**

Dentro dos fornecedores de serviços e software que competem directamente com a ParaRede vamos encontrar diversas empresas. Quer no mercado português quer nos mercados estrangeiros, em que a ParaRede exerce a sua actividade, encontra-se sobre forte concorrência de grandes grupos. As principais organizações que competem com a ParaRede são:

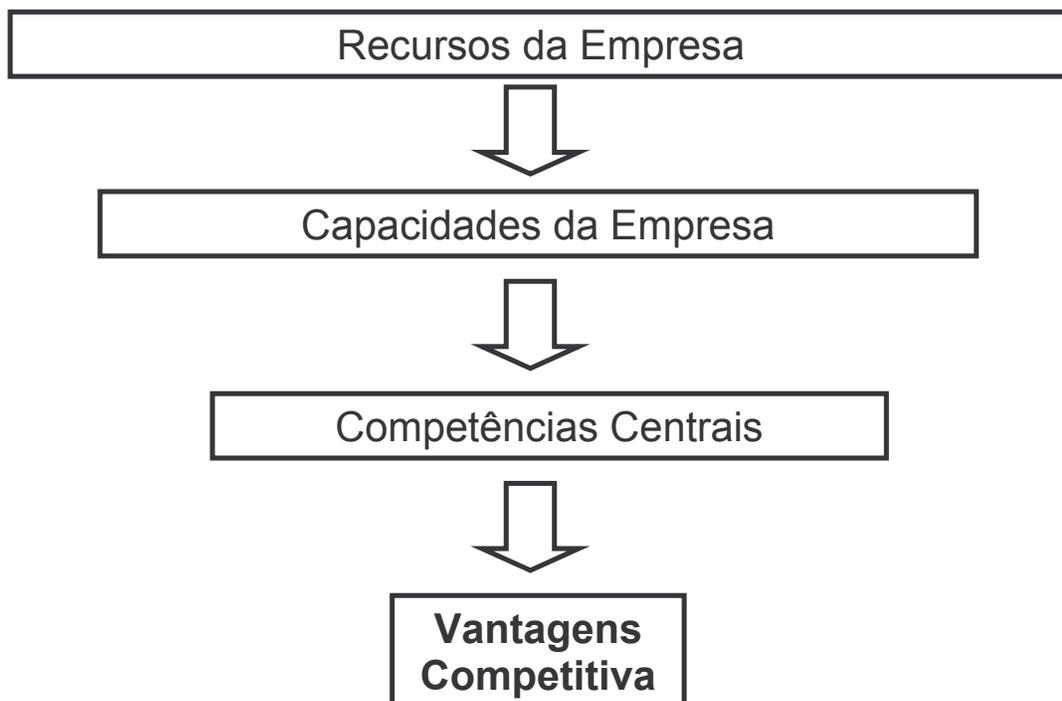
- **PT-SI** – PT – Sistemas de Informação é uma empresa do Grupo Portugal Telecom vocacionada para a prestação de serviços SI/TI. O seu leque de clientes, apesar de se encontrar há pouco tempo no mercado, é já vasto e bastante rentável. Oferece sistemas de grande porte de suporte às operações de negócio e possui competência e experiência de integrador de Tecnologias de Informação. Pretende atingir crescimento de dois dígitos no ano 2004 quer através de crescimento orgânico quer através de fusões e aquisições;
- **NovaBase** – fundada em 1989 por um grupo de investigadores do INESC a NovaBase ambiciona ser a principal empresa a operar no mercado Português e simultaneamente ganhar mercado em Espanha e Brasil onde opera desde 2000. Com mais de 900 colaboradores a NovaBase é já uma das maiores empresas do mercado das Tecnologias de Informação em Portugal;
- **SageInfologia** – a SageInfologia é uma subsidiária do grupo Sage, líder mundial no desenvolvimento de software de gestão para pequenas e médias empresas (PME). A empresa foi criada em 1985 com o nome Infologia tendo mudado para a actual designação em 1999 quando se fundiu com a SagePortugal. A SageInfologia possui 50 colaboradores distribuídos pelo Porto (sede) e Lisboa (sucursal);
- **Edinfor** – a Edinfor – Sistemas Informáticos S.A., líder na prestação de serviços de integração de Sistemas de Informação no mercado nacional, é uma empresa cujo capital pertence totalmente à EDP – Electricidade de Portugal. Criada em 1991 como centro de TI's da EDP, a Edinfor cresceu e alberga mais de 1500 colaboradores, não só em Portugal, mas também em Espanha, Brasil, Angola, Moçambique, Cabo Verde e Marrocos;
- **PrimaveraSoftware** – fundada em Braga em Dezembro de 1993 a Primavera Software é hoje líder nacional em Soluções de Gestão. Possui 90 colaboradores e exerce actividade em Moçambique, Angola e Cabo Verde.

O investimento e a estreita colaboração com universidades e centros de investigação são duas vantagens competitivas da Primavera Software;

Em suma, a ParaRede encontra-se num sector da actividade económica muito competitivo e com *players* de grandes grupos económicos o que exige da ParaRede flexibilidade, inovação e modelos de negócios adaptados as necessidades dos clientes.

## 4. Análise do Meio Ambiente Interno

A análise interna que realizamos sobre o Grupo ParaRede focou a base de recursos e capacidades da empresa para o desenvolvimento de competências e vantagens competitivas.



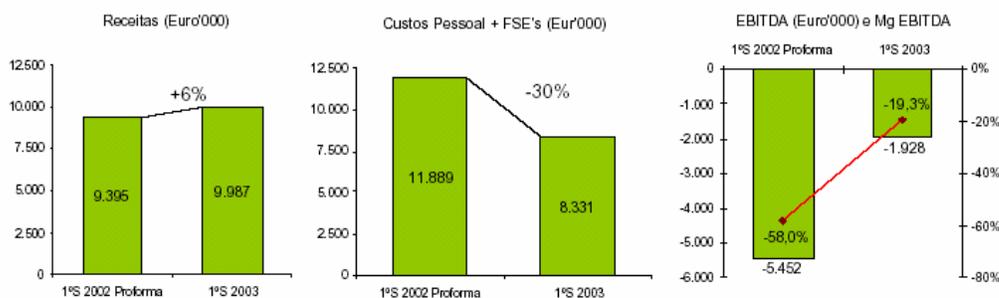
### 4.1 Recursos

#### 4.1.1 Tangíveis

Os principais recursos tangíveis do Grupo ParaRede são o *portfolio* de Produtos Próprios e Patentes Tecnológicas. O conjunto de produtos e patentes permitem à ParaRede diferenciar-se no sector e desta forma criar vantagens competitivas. Para além dos Produtos Próprios e Patentes Tecnológicas os recursos tangíveis estendem-se aos Escritórios, Equipamento Administrativo, Frota de Automóveis e Investimentos Financeiros.

Da análise do Relatório e Contas do 1º Semestre de 2003 podemos concluir que a capacidade financeira da ParaRede tem sofrido fortes melhorias. Destas destacamos:

- EBITDA com melhoria de 65%;
- Volume de Negócio sobe 6%;
- Custos Fixos reduzem 30%;
- Resultado Líquido sobe 43%;
- Previsão de EBITDA no 2º Semestre de 2003 e Resultado Líquido de 2004 positivos.



### 4.1.2 Intangíveis

Relativamente aos Recursos Intangíveis salientamos a importância da estrutura accionista ser maioritariamente formada por grandes grupos do sector Bancário ou Financeiro. Esta estrutura accionista permite à ParaRede ter acesso privilegiado ao sector económico que mais investe em Tecnologias de Informação, além de centrar nas mesmas organizações (Banca e Grupos Financeiros) credores e accionistas.

A marca ParaRede e o reconhecimento das suas competências permitem ao Grupo potenciar a sua carteira de clientes e o seu Volume de Negócios, cruciais para o novo ciclo empresarial que se vive no seio do Grupo.

### 4.1.3 Humanos

Na área de Recursos Humanos a ParaRede possui os colaboradores mais experientes e especializados do mercado. Esta posição de vantagem em relação às demais empresas do sector advém da parceria que o Grupo possui com a empresa líder em formação em Tecnologias de Informação – a Rumos – como também da absorção dos Recursos Humanos da Eurociber aquando da sua aquisição em 2000.

Para além das competências técnicas e experiência, os Recursos Humanos da ParaRede encontram-se fortemente comprometidos com os objectivos e estratégia da empresa, sendo prova disso a pacífica aceitação do programa de redução do número e remuneração dos colaboradores do Grupo.

## 4.2 Cadeia de Valor

Como se sabe, a cadeia de valor consiste no conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização permitindo-lhe criar valor para o cliente. Além do valor passado para o cliente existe uma margem que representa o lucro da organização. Esta margem é maior ou menos consoante a capacidade da empresa criar e manter vantagens competitivas. A Cadeia de Valor permite isolar a totalidade das actividades tidas como estratégicas para a organização de forma a apontar caminhos para o desenvolvimento de vantagens competitivas. No caso da ParaRede SGPS, a sua cadeia de valor poderá ser caracterizada do seguinte modo:



### Actividades de Suporte:

**Infra-Estrutura da Empresa** – todas as actividades relativas ao Centro Corporativo do Grupo ParaRede SGPS S.A. (Marketing, *Business Development*, Qualidade, Sistemas de Informação, RH e Legal e Administrativo e Financeiro);

**Gestão de Recursos Humanos** – a área de Recursos Humanos, dados os Factores Críticos de Sucesso (FCS), é uma das mais importantes. Nesta área a estratégia da ParaRede é baseada na parceria que possui com a Rumos – empresa de formação em TI's – permitindo ao Grupo aceder a Recursos Humanos experientes e especializados nas várias áreas das TI's;

**Desenvolvimento Tecnológico** – o Desenvolvimento Tecnológico é também uma actividade crítica no sector das TI's. Agrega todas as actividades relacionadas com o desenvolvimento de Produtos Próprios e a investigação sobre novos processos, métodos e modelos de negócio para os clientes;

**Compras** – actividade marginal ao sucesso da organização que integra a contratos e relações de parceria com fornecedores, aquisição de hardware, software, redes ou outros componentes necessários às actividades produtivas da empresa;

### Actividades Primárias:

**Logística de Entradas** – dada a forma que o grupo está estruturado e o tipo de produtos e serviços que fornece consideramos que não existe Logística de Entrada;

**Operações** – apesar de importante esta área não é crucial já que não cria valor acrescentado para o cliente ou diferenciação no mercado. Engloba as seguintes actividades;

- configuração, instalação, teste e gestão de soluções TI's;
- integração e implementação de SI's;
- melhoria dos processos;
- planeamento de capacidades;
- reengenharia de processos e *best practices*;
- consultoria de produtos, design técnico;

**Logística de Saída** - dada a forma que o grupo está estruturado e o tipo de produto e serviço que fornece consideramos que não existe Logística de Saída;

**Marketing** – na área do marketing o Grupo ParaRede possui dois tipos de estratégias. Uma do tipo *one-to-one* para grandes clientes que pretendam projectos à medida e outra de segmentação por clientes para venda dos Produtos Próprios. É também no Marketing que são identificados as especificações de futuros Produtos

Próprios. Em termos de segmentação por utilizadores a ParaRede agrupa-os em cinco sectores:

- Banca e Serviços Financeiros;
- Governo e Administração Pública;
- TMT (Telecomunicações, Media e Tecnológicas);
- *Utilities*;
- Industria e Serviços.

As políticas de Marketing implementadas pela empresa são cruciais para o sucesso da empresa.

**Serviço** – o conjunto de serviços disponibilizados por uma empresa do sector tecnológico é vital para o sucesso dada insegurança, e nalguns casos desconfiança, dos clientes em realizar avultados investimentos em Tecnologias da Informação. Para diminuir o receio por parte dos clientes a ParaRede oferece serviços na áreas de:

- *help-desk*;
- formação de pessoal técnico (através de *out-sourcing* à Rumos);
- planeamento e gestão da mudança;
- gestão, manutenção e *upgrade* de Sistemas de Informação;
- assistência na estratégia de SI;
- gestão de SI e redes;
- consultoria - sobretudo em novas tecnologias dado o receio que os clientes possuem de não terem capacidade de detectar se estão a ficar tecnologicamente atrasados em relação ao seu sector e às ferramentas disponibilizadas.

#### **Actividades Críticas;**

Dada a importância da qualidade e da inovação nos produtos disponibilizados pelas empresas de Tecnologias de Informação, bem como a constante mudança de tecnologias e necessidades dos clientes são factores críticos de sucesso (FCS) a qualidade e empenho dos Recursos Humanos e a Investigação e Desenvolvimento de novos produtos.

Para além dos FCS já mencionados é importante referir que o Serviço Pós-Venda e o apoio ao cliente também são factores que os clientes levam em consideração quando pretendem adquirir um Sistema de Informação.

### **4.3 Competências Centrais**

As vantagens competitivas são um conjunto de capacidades, dificilmente imitáveis, que uma organização possui e que lhe permite obter lucros acima da média de uma forma sustentada.

As Competências Centrais do Grupo ParaRede vêm sendo desenvolvidas desde o início da sua actividade em 1991, quando iniciou a implementação de soluções integradas na área das redes e das infra-estruturas de comunicação.

As competências centrais foram rapidamente alargadas a outros domínios das TI o que permitiu à ParaRede atingir um estatuto de relevo no fornecimento de cablagens estruturadas, fibras ópticas, redes de computadores e integração de Sistemas de Informação. A todas estas competências na área das infra-estruturas acrescentou ainda os sistemas de segurança e comunicação por EDI (*Electronic Data Interchange*).

A constante focalização da ParaRede no negócio dos seus Clientes, cujas preocupações evoluíram no sentido do aumento da produtividade e da rentabilidade das

suas operações, permitiu ao grupo alargar a sua Área de Competências aos domínios da informática organizacional e dos sistemas de atendimento ao público.

A aquisição da Rumos em 1999 constituiu um importante passo na edificação da empresa como um grande Grupo nacional, conhecedor e qualificado para desenvolver uma actividade de prestação de serviços e soluções de integração de TI. A Rumos também permitiu à ParaRede um acesso privilegiado a um dos principais recursos no sector das TI's: o capital humano. Devido às dificuldades financeiras que a organização atravessou foi obrigada a alienar a Rumos para obter recursos financeiros. Contudo, um acordo com a nova estrutura accionista permitiu à ParaRede manter as Vantagens Competitivas adquiridas na compra da Rumos.

Em 2000 o conjunto de competências do Grupo foi alargado ao domínio da integração de Sistemas de Informação pela aquisição da Eurociber.

Para além do alargamento da oferta a aquisição da Eurociber permitiu ao Grupo ParaRede a consolidação no mercado ibérico, a entrada no sector financeiro, principal investidor em TI's, e o reforço da equipa de profissionais com novos recursos experientes e altamente especializados e qualificados.

#### **4.4 Vantagens Competitivas**

Para a ParaRede as Vantagens Competitivas são suportadas no desenvolvimento e crescimento das suas competências alicerçado nos valores e cultura da organização:

- Confiança;
- Segurança;
- Dedicção;
- Lealdade.

As Vantagens Competitivas do Grupo ParaRede baseiam-se nas competências da organização como parceiro capaz de fornecer serviços e soluções integradas de Tecnologias de Informação, articuladas com os processos de negócio das organizações cliente.

Em suma as Vantagens Competitivas do Grupo ParaRede centram-se:

- No apoio dos principais accionistas ao Plano de Reestruturação e Focalização do Negócio;
- No know-how tecnológico adquirido em mais de uma década de experiência num mercado extremamente exigente;
- No know-how tecnológico adquirido através de um vasto conjunto de parcerias com os principais grupos e organizações tecnológicas a nível internacional;
- Na excelência na implementação de soluções e na integração de Sistemas de Informação;
- Na fiabilidade dos produtos e soluções disponibilizados pelas várias empresas do Grupo ParaRede;
- Na qualidade dos colaboradores;
- No apoio e suporte aos clientes;
- Na dimensão do Grupo;
- Durabilidade das relações comerciais.

A integração dos Parceiros e Fornecedores na cadeia de valor permite ao Grupo possuir uma diferenciação fundamental no fornecimento de serviços horizontais, de elevado valor acrescentado.

## 5. Análise SWOT <sup>4</sup>

Numa economia cada vez mais global e instável e dado o forte aumento do poder negocial dos clientes, pensar a organização estrategicamente deixou de ser importante, para ser imprescindível. Nalguns sectores também os fornecedores, potenciais concorrentes e substitutos ganharam peso em relação às organizações já implementadas no mercado. A conjugação destes factores cria um mercado extremamente competitivo e em constante evolução, obrigando as organizações a possuírem uma forte componente de Gestão Estratégica baseada num profundo conhecimento do mercado em que se inserem. Por estes motivos pensamos importante realizar uma Análise SWOT (*Strengths, Weakness, Oppotunities e Threats*) ao Grupo ParaRede SGPS SA.

A análise SWOT consiste numa avaliação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças a que uma organização está sujeita. De salientar que por vezes podemos encontrar Oportunidades e Ameaças na mesma situação. De referir que na milenar cultura chinesa os conceitos de Oportunidade e Ameaça são expressos pela mesma palavra.

**Forças** – vantagens internas da organização em relação às empresas concorrentes

- capacidade de gerar valor acrescentado aos seus clientes;
- vasto de conjunto de parceiros tecnológicos o que permite à ParaRede oferecer as soluções mais adequadas a cada cliente;
- forte exposição ao Sector Financeiro, o mais rentável neste sector;
- dimensão do Grupo e reconhecimento da marca;
- capacidade produtiva e modelo de negocio alinhados com as tendências do mercado.

**Fraquezas** – desvantagens internas da organização em relação às empresas concorrentes

- situação financeira frágil que obriga a ParaRede a não falhar;
- risco da organização se encontrar demasiado focada na reestruturação;
- possível desconfiança por parte de alguns clientes devido à situação financeiro decorrente dos maus resultados no triénio 2000/03.

**Oportunidades** – aspectos positivos do ambiente que envolve a organização com potencial para trazer-lhe vantagens competitivas

- 3ª geração de telemóveis UMTS;
- mercado nacional receptivo às novas tecnologias;
- exploração de novos mercados. Por exemplo o mercado do Magreb, após uma década de atentados e atrasado económico dá sinais de forte recuperação;
- parcerias com faculdades e institutos de investigação.

**Ameaças** – aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer vantagens competitivas que a já possui

- novos concorrentes, particularmente empresas multinacionais (SageInfologia) ou suportadas por grandes grupos nacionais (PT-SI);
- demora da retoma dos mercados internacionais o que a médio-longo prazo poderá levar à extinção do Grupo ParaRede.

---

<sup>4</sup> Mapa de Posicionamento do Grupo ParaRede em Anexo

## 6. Estratégia da Empresa

Resolvido o conjunto de dificuldades orçamentais que condicionaram a actividade do Grupo nos anos de 2001 e 2002, a ParaRede encontra-se em fase adiantada da implementação do Plano de Reestruturação. Restabelecidas as condições base para a manutenção da actividade a ParaRede iniciou em 2003 um novo ciclo empresarial. Na sequência da tendência registada ao longo dos trimestres de 2002, a ParaRede reiterou como objectivo fundamental atingir o equilíbrio operacional do Grupo no ano de 2003. Com resultados de 8M€ negativos no primeiro semestre deste ano e apenas 3ME negativos no terceiro trimestre, a ParaRede espera atingir no final deste ano um *Earnings Before Interest Taxes Debits and Amortization* (EBITDA) relativo ao segundo semestre positivo. A estes resultados não são alheios os esforços numa significativa racionalização dos custos fixos, adaptação da capacidade produtiva às necessidades do mercado e desinvestimentos em áreas não lucrativas (“*cash-burn*”). Este processo reflectiu-se na redução do número de efectivos, em reduções salariais concertadas com os colaboradores, bem como na eliminação de outros “*fringe benefits*” em vigor. Simultaneamente a ParaRede mudou de instalações o que lhe permitirá obter uma considerável redução de custos, visíveis já no 2º semestre. Eliminando duplicações de funções entre empresas do Grupo e potenciando a complementaridade da oferta a ParaRede confirmou como as suas áreas de negócio (*core-business*) as seguintes:

- **Information Infrastrucure** - planeamento, desenho, implementação e administração de infra-estruturas tecnológicas complementadas com serviços especializados de segurança e gestão de redes e comunicações empresariais. A área de negócio de *Information Infrastructure* integra as competências que permitem à ParaRede oferecer soluções integradas, a par de uma capacidade de gestão de todo o ciclo de vida da infra-estrutura tecnológica das organizações.
- **Enterprise Management Solutions** – consultoria, implementação e integração de soluções no domínio dos sistemas de gestão empresarial. As competências reunidas nesta área de negócio permitem a concepção e implementação de soluções tecnológicas integradas de apoio aos processos de negócio, recorrendo à integração de tecnologias *standard* e soluções próprias, nos domínios de:
  - *Enterprise Resource Planning*;
  - *Customer Relationship Management*;
  - *Business Intelligence*;
  - Gestão Documental;
  - *Business Processes e Workflow*;
- **Web Services** - a área de negócios *Web Services* está estruturada para conceber, desenhar, desenvolver, implementar e fazer evoluir soluções tecnológicas para processos críticos de negócio, com recurso à Internet e à convergência dos novos meios de comunicação.;
- **IT Consuling & Custom Solutions** - consultoria de sistemas de informação, implementação e gestão de soluções específicas para mercados verticais e soluções à medida. A área de negócio de *IT Consuling & Custom Solutions* reúne as competências do Grupo na prestação de serviços de elevado valor acrescentado, permitindo responder às necessidades estratégicas dos seus clientes na área de Sistemas de Informação. Constituída por equipas de consultores com competências específicas em termos sectoriais, actua com

maior incidência nos sectores da Banca e Serviços Financeiros, Governo, Administração Pública e *Utilities*. No domínio da gestão de sistemas de informação, esta área de negócio mobiliza um vasto leque de competências e produtos que, suportados em sólidas metodologias e práticas de projecto, viabilizam uma cobertura extensiva das necessidades correntes e emergentes no mercado.

Por outro lado, o reforço da estrutura comercial iniciado no final do ano passado traduziu-se numa nova abordagem ao mercado, com a segmentação em cinco áreas verticais:

- ***Financial Services*** - a experiência da ParaRede no sector financeiro estende-se a todo o sector bancário – grandes e pequenos bancos nacionais e estrangeiros, bancos comerciais e bancos especializados, como os de investimento – passando pelas principais seguradoras, e chegando a segmentos tão específicos como o leasing, *factoring*, crédito ou actividades do mercado financeiro como a corretagem. Paralelamente, a ParaRede possui um conhecimento sólido sobre a organização do sector, através do trabalho realizado para os principais organismos reguladores da actividade bancária, seguradora ou dos mercados financeiros;
- **TMT** (Telecomunicações, Media e Tecnologia) - desenvolve, implementa e gere toda a infra-estrutura de *networking*, *Training & Outsourcing*, *e-Security*, integração, *workflow*/pontos de atendimentos, gestão de TI's, gestão de processos de negócio e *business intelligence*. A ParaRede dispõe ainda de uma oferta comprovada no fornecimento de soluções de CRM, integração de sistemas aplicativos independentes do acesso e gestão da TI. O Grupo tem entre os seus clientes os principais grupos de telecomunicações do mercado português o que lhe permite conhecer profundamente as suas necessidades;
- **Industria e Serviços** – a ParaRede tem uma experiência nacional e internacional junto do sector da Indústria e Serviços. São disso exemplo vários projectos para sectores tão diversos como a indústria alimentar, automóvel, construção civil, metalúrgica, petrolífera ou ainda no sector turístico e de viagens. Para estes sectores a ParaRede desenvolve projectos de *business intelligence*, *iTV*, *e-Security* ou de *Web Services* e serviços de integração ou de infra-estrutura e *networking*, dos quais resultaram ganhos de eficiência, aumentos de produtividade e redução de custos, através de uma abordagem especializada no desenvolvimento e integração de soluções focadas nos processos de negócios dessas empresas;

- **Governo e Administração Pública** – este é um dos mercados tradicionais do Grupo e onde a ParaRede tem presença activa e permanente. A sua actividade vai dos Ministérios, Direcções Gerais e Institutos às Universidades e Autarquias, incluindo municípios e capitais de distrito, passando pelo desenvolvimento de projectos específicos como é exemplo a Loja do Cidadão. Na Administração Pública a ParaRede tem demonstrado a excelência das suas competências em projectos nas áreas da infra-estrutura tecnológica, integração, *iTV*, sistemas centrais, gestão de TI, desenvolvimento à medida, *business intelligence* e *e-Security*.
- **Utilities** - As relações do Grupo ParaRede com as organizações nacionais do sector das *Utilities* assenta em parcerias estáveis e duradouras, que se têm vindo a consolidar no seguimento da desregulamentação operada em sectores tradicionalmente tutelados pelo Estado, como a energia, água e serviços postais, através do desenvolvimento de projectos e prestação de serviços nos domínios da integração, sistemas centrais, *business intelligence*, ou no desenvolvimento à medida, *workflow* e pontos de atendimento.

Esta reorientação comercial possibilitou um franco crescimento das Vendas no 1º Semestre de 2003.

Quanto às competências o Grupo ParaRede estruturou-as em duas grandes áreas:

- **Outsourcing & Training** – destinada a serviços de *outsourcing* de recursos humanos qualificados, formação e certificação técnica de profissionais de informática, assim como de serviços de formação à distância (*e-learning*). A área de *Outsourcing & Training* funciona em grande complementaridade com as áreas de *Business Integration*, desempenhando um papel importante no desenvolvimento e continuidade dos projectos e negócios desenvolvidos no âmbito dessa área;
- **Business Integration** – focada na concepção, implementação e operação de soluções integradas de suporte ao negócio, envolvendo tecnologias, processos e pessoas. O domínio do *Business Integration* engloba as quatro áreas de negócio já mencionadas e descritas: *Information Infrastructure*, *Enterprise Management Solutions*, *Web Services* e *IT Consulting & Custom Solutions*.

Durante este ano a ParaRede realizou uma operação harmónio do seu capital social com entradas em espécie, mediante a transformação de créditos em capital por parte das principais entidades financiadoras. Esta operação determinou a entrada no capital do Grupo ParaRede de mais um accionista de relevo – o Grupo BCP. A atitude do BCP demonstra apoio e confiança na evolução da ParaRede. O bom comportamento do título ParaRede SGPS S.A. (PAD) na *EuroNext* demonstra que, não o BCP, como todo o mercado se encontra confiante em relação à reestruturação do grupo bem como no novo ciclo empresarial.<sup>5</sup>

Após ter assegurado, um trimestre antes do previsto, o objectivo de atingir o equilíbrio operacional, o Grupo ParaRede está a preparar uma estrutura em Espanha que lhe permita atingir um crescimento nesse mercado de 20% em 2004. Para reforçar a sua operação em Espanha a ParaRede quer encontrar um parceiro local. Ainda que o presidente da empresa, Paulo Ramos, “acredite perfeitamente na internacionalização” não deixa de salientar que “não se pode fazer tudo ao mesmo tempo”. Assim a ParaRede terá uma estratégia clara de desenvolvimento dos negócios em Espanha baseado no

---

<sup>5</sup> Em anexo gráficos da evolução da cotação da PAD em 2002 e 2003 comparativamente ao índice principal (PSI-20)

investimento de novos produtos. No *portfólio* de produtos que a ParaRede está a desenvolver incluem-se os relacionados com a securitização de dados, gestão de conteúdos e reconciliação bancária nos quais a ParaRede possui uma capacidade distintiva forte. Desenvolvidos em Portugal, estes produtos serão implementados em Espanha através da BJS Software, empresa do Grupo ParaRede focada fundamentalmente no desenvolvimento de soluções para a banca electrónica. De forma a permitir que a BJS Software adquira as competências comerciais para fazer o drive destes produtos para além de virem a ser colocados alguns comerciais em Espanha, a ParaRede também pretende “encontrar empresas com forte implementação no mercado espanhol, que tivessem interesse em produtos em que nós acreditamos, e usá-los como parceiros e licenciar esses produtos em mercados alternativos.”<sup>6</sup> No mercado espanhol a ParaRede não pretende realizar integração de sistemas por já haver excesso de oferta em Espanha para este tipo de produto.

Para o restante mercado Europeu a ParaRede irá disponibilizar os seus produtos e tecnologias através de uma parceria comercial com a One2Connect.

Nos mercados dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) a ParaRede irá enviar um Delegado de Negócios e realizar estudos de prospecção de negócio em Cabo Verde e Moçambique.

A actividade no Brasil não terá grande peso nos resultados e evolução estratégia do Grupo ParaRede para o triénio 2004/06.

Na América Central e América do Sul, e apesar de não possuir presença física a ParaRede pretende disponibilizar os seus produtos através da Catálogo Electrónico.

As perspectivas para o mercado nacional também são de forte crescimento, que poderá atingir 20% para os anos de 2004 e 2005.

No que respeita ao recurso mais valioso do Grupo ParaRede – os Recursos Humanos – a reestruturação que a empresa tem levado a cabo está concluída e o quadro de pessoal encontra-se estabilizado mas face às perspectivas de crescimento a ParaRede poderá ter necessidade de procurar novos colaboradores para algumas áreas da sua actividade.

Relativamente a objectivos financeiros a ParaRede pretende alcançar resultados operacionais positivos e um volume de vendas de 15M€ no segundo semestre deste ano. Para 2004 e 2005, a ParaRede estima crescimentos do volume de vendas na ordem dos 20%. Quanto à dívida do Grupo desceu de 43M€ em 2002 para 15M€ no último semestre. A ParaRede pretende renegociar esta dívida de forma a passar os actuais 12M€ de dívida de curto-prazo para médio prazo. Mesmo assim não estão afastadas possíveis operações sobre o capital social da empresa.

---

<sup>6</sup> Paulo Ramos, Presidente da ParaRede em entrevista à [agenciafinanceira.pt](http://agenciafinanceira.pt)

## 7. Conclusão

A ParaRede SGPS SA trata-se sem qualquer sombra de dúvida de um importante “*player*” nacional do sector das TI’s. No entanto, a grave crise sentida nos últimos anos neste sector económico por pouco se revelou como fatal para a ParaRede. A grave crise interna criada não só pela crise sectorial como também pelo arrefecimento das economias mundiais levou a ParaRede a sofrer perdas avultadas quer em capitalização bolsista como no seu património. A sua carteira de clientes sofreu igualmente os efeitos da crise económica que ainda hoje se vive e que em 2001 evidenciava os primeiros sinais. Apesar de todos os pesares, esta consegue reagir, principalmente em virtude da sua estrutura accionista. Tal se deve ao facto da sua estrutura accionista ser constituída essencialmente pelas mesmas instituições que são suas credoras. Estas mesmas representam igualmente os seus maiores clientes. Tal constitui uma vantagem competitiva fortíssima face aos seus adversários, sendo que também se apresenta e apresentou como a sua única “bóia de salvação”. Por outro lado, a sua posição no sector é ameaçada pelos seus rivais tanto nacionais como internacionais, os quais têm vindo progressivamente a ganhar dimensão e “massa crítica”.

No futuro, a ParaRede pretende crescer, quer no mercado nacional, quer no mercado internacional. No mercado interno a ParaRede pretende reconquistar a quota de mercado perdida nos últimos anos, a nível internacional pretende alargar os mercados em que disponibiliza os seus produtos através de parcerias comerciais. Em ambos os mercados, nacional e internacional, a ParaRede prevê que o seu volume de negócio cresça 20%.

A nível interno a redefinição do “*core business*” permitiu à ParaRede eliminar a duplicação de funções entre empresas do grupo, potenciando a complementaridade da oferta. Actualmente as principais áreas de negócio da ParaRede são:

- *Outsourcing & Training*;
- *Business Integration*.

A área de *Outsourcing & Training* da ParaRede é destinada a serviços de outsourcing de recurso humanos qualificados, formação e certificação técnica de profissionais de informática, bem como de serviços de formação à distância (*e-learning*)

A área de Business Integration encontra-se dividida nas seguintes competências: *Information Infrastructure, IT Consulting & Custom Solutions, Enterprise Management Solutions* e *Web Services* (após a implementação do *Plano de Reestruturação e Focalização do Negócio*). Apresentando-se a área de *Information Infrastructure* como a grande criadora de volume de vendas e a de *IT Consulting & Custom Solutions* como a mais rentável. Ao nível de políticas de marketing referentes aos produtos próprios a ParaRede hoje em dia, graças ao PREFN, segue uma política de segmentação por clientes. No entanto, tal como se verificava no passado mantém um política de marketing one-to-one para os seus grandes clientes de *IT Consulting & Custom Solution*.

Em suma, o futuro da ParaRede avizinha-se como incerto. Por um lado, o nível de risco intrínseco à prossecução da sua arrojada estratégia de crescimento (Novo Ciclo Empresarial) apresenta riscos consideráveis. Por outro lado, o sucesso da prossecução dos objectivos emanados do Plano de Reestruturação e Focalização do Negócio proporciona-lhe todas as condições necessárias para um crescimento sustentado. Simultaneamente o sucesso da estratégia delineada pelo Novo Ciclo Empresarial poderá impulsionar a ParaRede para uma posição de destaque no mercado europeu.

## Anexos

<u>Referências</u> .....	24
<u>e-mail enviado à ParaRede</u> .....	25
<u>Produtos Próprios da ParaRede</u> .....	26
<u>Áreas de Business Integration da ParaRede</u> .....	27
<u>Participação em % no Total de Vendas</u> .....	28
<u>Áreas de Negócio do Grupo ParaRede (2001)</u> .....	28
<u>Indicadores Básicos</u> .....	29
<u>Parceiros ParaRede</u> .....	31
<u>Mapa de Posicionamento da ParaRede</u> .....	32
<u>Evolução Trimestral do EBITDA proforma</u> .....	32
<u>Comparação da Performance Bolsista da ParaRede e do PSI-20 em 2002</u> .....	33
<u>Comparação da Performance Bolsista da ParaRede e do PSI-20 no 1º Semestre de 2003</u> .....	33
<u>Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado de 2000</u> .....	34
<u>Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado de 2001</u> .....	35
<u>Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado de 2002</u> .....	36
<u>Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado do 1º Semestre de 2003</u> .....	37

## Referências

Referencia	Site	Informação Consultada
<b>NovaBase</b> Empresa do sector das TI's	<a href="http://www.novabase.pt">http://www.novabase.pt</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo realizado pelo Centro de Estudos Aplicados da Universidade Católica Portuguesa intitulado “O Sector das Tecnologias de Informação em Portugal”</li> </ul>
<b>Agencia Financeira</b> portal sobre economia e mercados financeiros	<a href="http://agenciafinanceira.iol.pt">http://agenciafinanceira.iol.pt</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notícias disponibilizadas sobre a actividade, políticas e resultados da ParaRede (pesquisa por ParaRede)</li> </ul>
<b>LJ Carregosa</b> corretora on-line (necessário efectuar registo)	<a href="http://ljarregosa.pt">http://ljarregosa.pt</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Descrição” da empresa;</li> <li>• “Noticias” sobre actividade, políticas e resultados da ParaRede;</li> <li>• Balanço e Demonstração de Resultados de 2002;</li> <li>• Comportamento em bolsa</li> </ul>
<b>Negócios.oninet</b> portal sobre economia e mercados financeiros	<a href="http://negocios.oninet.pt">http://negocios.oninet.pt</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notícias disponibilizadas sobre a actividade, políticas e resultados da ParaRede. (<a href="http://negocios.oninet.pt/default.asp?SqlPage=listnewsquote&amp;Ticker=para">http://negocios.oninet.pt/default.asp?SqlPage=listnewsquote&amp;Ticker=para</a>)</li> </ul>
<b>ParaRede</b> Empresa em estudo	<a href="http://www.pararede.com">http://www.pararede.com</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquadramento do Grupo ParaRede</li> <li>• Mercados e Áreas de Negócio</li> <li>• Parceiros e Clientes</li> <li>• Noticias – “ParaRede nos media 2000/01/02”</li> <li>• Relatório e Contas de 2000</li> <li>• Relatório e Contas de 2001</li> <li>• Relatório e Contas de 2002</li> <li>• Resultados do Exercício do 1º Semestre de 2003</li> </ul>
<b>Expresso</b> semanário de referencia nacional (necessário efectuar registo)	<a href="http://www.expresso.pt">http://www.expresso.pt</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noticias publicadas no semanário Expresso, desde 2001, sobre a ParaRede</li> </ul>
<u>Conteúdos e Acetatos da Cadeira de Gestão de Empresas leccionada por Lia Patrício</u>		

## ***e-mail enviado à ParaRede***

**para:** [info@pararede.com](mailto:info@pararede.com)

**assunto:** Pedido de Informação – Trabalho Académico

**corpo do e-mail:**

Cara ParaRede

Somos alunos da Licenciatura em Engenharia Informática e Computação (LEIC) da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) e estamos a realizar um trabalho para uma cadeira de Gestão de Empresas (GE).

O nosso trabalho consiste numa análise da vossa organização focando, com especial atenção, as diferentes áreas da gestão funcional: Marketing, Gestão de Operações, Gestão Financeira e Gestão de Recursos Humanos. Gostaríamos de saber quais as técnicas de gestão e o papel das TI's nas mesmas. Gostaríamos igualmente de saber se será possível a realização de entrevistas.

Escolhemos a vossa organização por ser um dos principais "players" do mercado das TI's na península ibérica e o maior em Portugal e porque depositamos grande confiança no vosso sucesso.

Vimos desta forma pedir-vos se será possível facultarem-nos documentação relevante preferencialmente em formato electrónico ou através de qualquer outro meio.

Se para vós constituir algum problema a divulgação das informações que necessitamos comprometemo-nos a omitir a vossa identidade.

Cumprimentos:

Luís Duarte – [ei00019@fe.up.pt](mailto:ei00019@fe.up.pt)

Mário Bessa – [ei00001@fe.up.pt](mailto:ei00001@fe.up.pt)

T Lázaro Mendes – [ei00081@fe.up.pt](mailto:ei00081@fe.up.pt)

### ***Produtos Próprios da ParaRede***

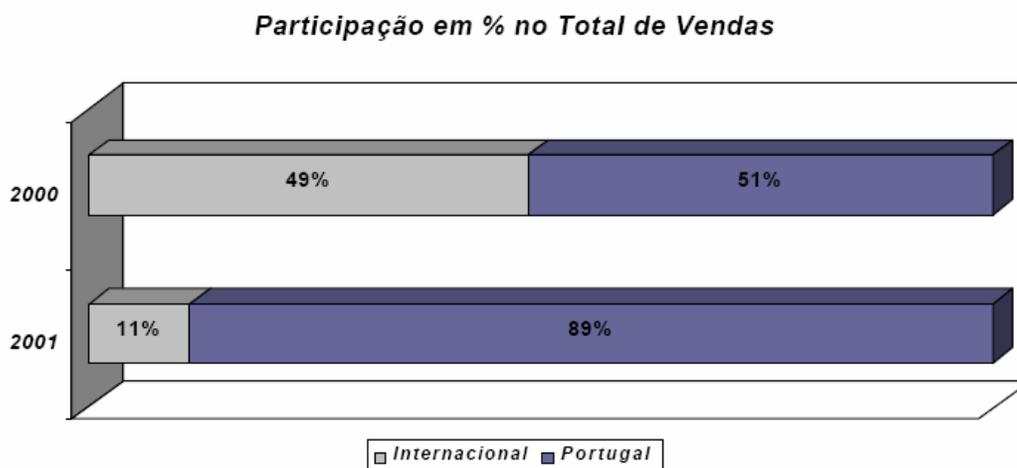
<b>Produto Próprio</b>	<b>Descrição</b>
<b>MSWait</b>	trata-se de um sistema de gestão de atendimento para organizações com necessidades de atendimento a clientes
<b>Intrapub</b>	consiste num sistema de gestão multimédia para campanhas publicitárias
<b>Matriz</b>	trata-se de um sistema de documentação de colecções museológicas
<b>OfficeWorks.net</b>	consiste num produto de gestão documental baseado em tecnologias Web
<b>Caribe</b>	permite a troca de informação por canais de recepção e distribuição em tempo real
<b>Clarinet</b>	consiste num catálogo electrónico, possibilitando o sincronismo de informação de produtos entre fornecedores e clientes. Este funciona como infraestrutura de base para comércio electrónico
<b>Global Commerce</b>	consiste numa família de produtos para e-business formada pelos E-Distribution, E-Procurement, E-Sales e E-Marketplace
<b>WebEDI</b>	permite a pequenos e médios fornecedores comunicar com grandes clientes através de EDI (Electronic Data Interchange)
<b>EUROFAC</b>	consiste numa solução integrada para Factoring
<b>Gestão do Ramo Colheitas</b>	trata-se de uma solução departamental para a Gestão do Ramo Colheitas por parte de empresas seguradoras

## **Áreas de Business Integration da ParaRede**

<b>Área de Business Integration</b>	<b>Descrição</b>
<b>Information Infrastructure</b>	dedica-se ao planeamento, desenho, implementação e administração de infraestruturas tecnológicas. Complementando a sua actividade nesta área com o fornecimento de serviços de segurança, gestão de redes e comunicações empresariais. (Necessidades, preferências e procura) Através desta área de negócio a ParaRede é capaz de responder às necessidades dos seus clientes em termos de desenvolvimento e gestão de infra-estruturas tecnológicas para organizações
<b>Enterprise Management Solutions</b>	dedica-se à realização de consultoria, implementação e integração de soluções no domínio de sistemas de gestão organizacional. Para tal recorre-se a tecnologias standard e soluções próprias. Esta área de negócio permite disponibilizar aos seus clientes soluções tecnológicas integradas de apoio aos processos de negócio
<b>Web Services</b>	área orientada para o desenvolvimento de projectos para a Internet e outros novos meios de comunicação. Nesta realiza-se a concepção, desenho, desenvolvimento, implementação e evolução de soluções tecnológicas para processos críticos de negócio.
<b>IT Consulting and Custom Solutions</b>	dedica-se à consultoria de sistemas de informação, implementação e gestão de soluções específicas para os seus mercados e para soluções à medida. Esta área de negócio permite à ParaRede responder às necessidades dos seus clientes nesta área.

## Participação em % no Total de Vendas

7



## Áreas de Negócio do Grupo ParaRede (2001)

8

Valores em Euros	2000 <i>pró-forma</i>		2001		Variação YoY
	valor	%	valor	%	
<b>Business Integration</b>	<b>41.983.693</b>	<b>65%</b>	<b>32.440.087</b>	<b>81%</b>	<b>-23%</b>
Information Infrastructure	13.398.034	21%	14.696.449	37%	10%
Enterprise Mgmt. Solutions	7.051.014	11%	3.734.074	9%	-47%
Web Services	13.854.227	21%	6.711.484	17%	-52%
IT Consulting & Custom Solutions	7.680.418	12%	7.298.080	18%	-5%
<b>Outsourcing &amp; Training</b>	<b>4.537.554</b>	<b>7%</b>	<b>6.025.216</b>	<b>15%</b>	<b>33%</b>
<b>Investments (ex. Col. Hubs &amp; B2C)</b>	<b>17.993.545</b>	<b>28%</b>	<b>1.658.506</b>	<b>4%</b>	<b>-91%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>64.514.792</b>	<b>100%</b>	<b>40.123.810</b>	<b>100%</b>	<b>-38%</b>

<sup>7</sup> Retirado do Relatório e Contas de 2001 da ParaRede

<sup>8</sup> Retirado do Relatório e Contas de 2001 da ParaRede

## **Indicadores Básicos<sup>9</sup>**

<b>Alguns Indicadores básicos</b>	2002	2001
	%	%
<b>Indicadores básicos</b>		
taxa de crescimentos das vendas	-84,9%	
<b>Indicadores de liquidez</b>		
Liquidez geral	0,55	0,94
<b>Indicadores de estrutura financeira</b>		
autonomia financeira	7,9%	44,7%
<b>Indicadores de actividade</b>		
rotação do activo	51,1%	41,6%
<b>Rácios de rendibilidade</b>		
Rendibilidade das vendas	-164,9%	-
Rendibilidade do activo	-84,2%	118,2%
Rendibilidade dos capitais próprios	1061,1%	264,3%

<sup>9</sup> Retirado dos conteúdos da Cadeira de Gestão de Empresa, 4ºano, LEIC

## Cientes ParaRede

### **Serviços Financeiros:**

- Banco Santander
- Banco Totta & Açores
- BCP
- BES
- BPI
- CGD
- CBI
- Montepio Geral
- Mundial Confiança

### **Administração Pública:**

- ADSE
- Câmaras Municipais
- CRSS
- Dir. Geral de Saude
- EMGFA
- Loja do Cidadão
- Instituto do Consumidor
- Marinha
- Ministério das Finanças
- Ministério da Justiça

### **Telecomunicações:**

- Novis
- Oni
- Optimus
- Portugal Telecom
- PT-Comunicações
- PT-Prime
- Telepac
- Vodafone

### **Distribuição:**

- Central de Cervejas
- Grula
- Grupo Auchan
- Grupo Jerónimo Martins
- Grupo Sonae
- Iglo
- Makro
- Modelo Continente
- Sumolis
- Uniarme

### **Indústria e Serviços:**

- Bosch
- Covina
- F Ramada
- Merck
- Mitsubishi Portuga
- Portucel
- Renova
- Roche
- Saint Gobain
- Siemens Portugal
- Somincor
- Sonangol
- Soporcel
- Tabaqueira

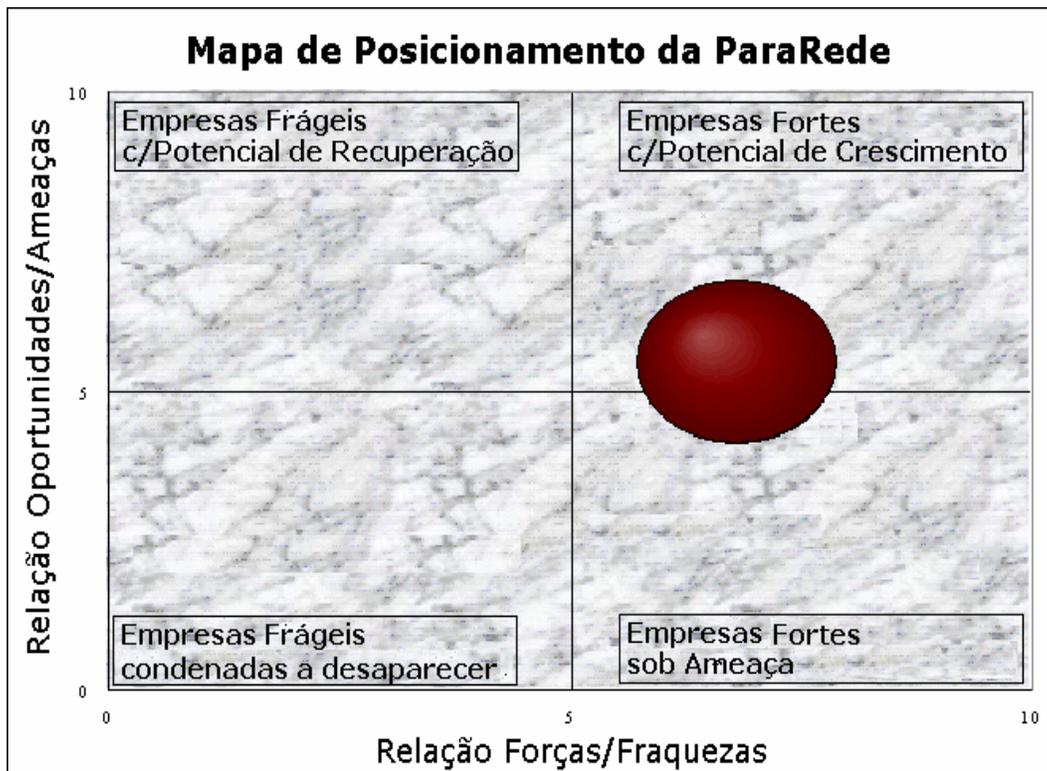
### **Utilities:**

- ANA
- CTT
- EPAL
- Grupo EDP
- Grupo GDP
- TAP
- Transgás

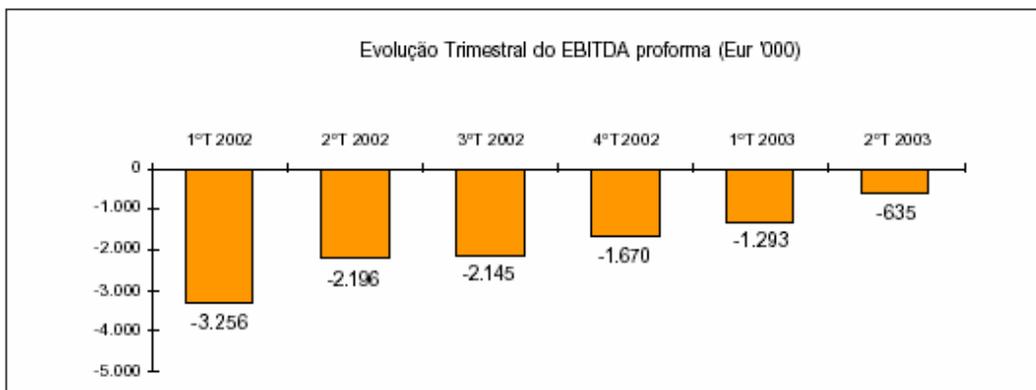
## ***Parceiros ParaRede***

- ICSA - TrueSecure
- Macromedia
- Microsoft
- Navision
- Netopolis
- GemPlus
- Goldmine
- Hewlett-Packard
- Internet Security Systems
- IBM/Informix
- Sterling Commerce
- Sun Microsystems
- TrendMicro
- WebSense
- WebTrends
- Autodesk
- Baltimore
- Business Objects
- Check Point
- Cisco Systems
- Nokia
- Oracle
- Paradigma
- PWC
- SAP
- Secure Computing

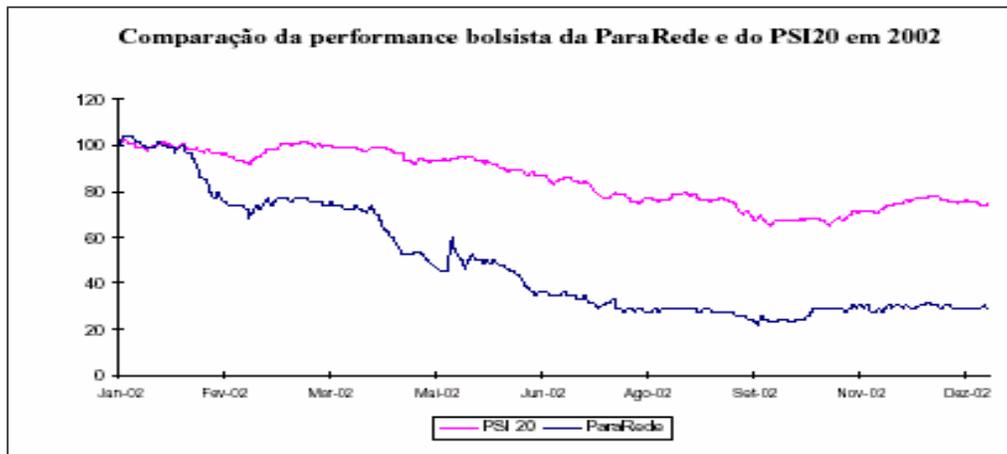
## Mapa de Posicionamento da ParaRede



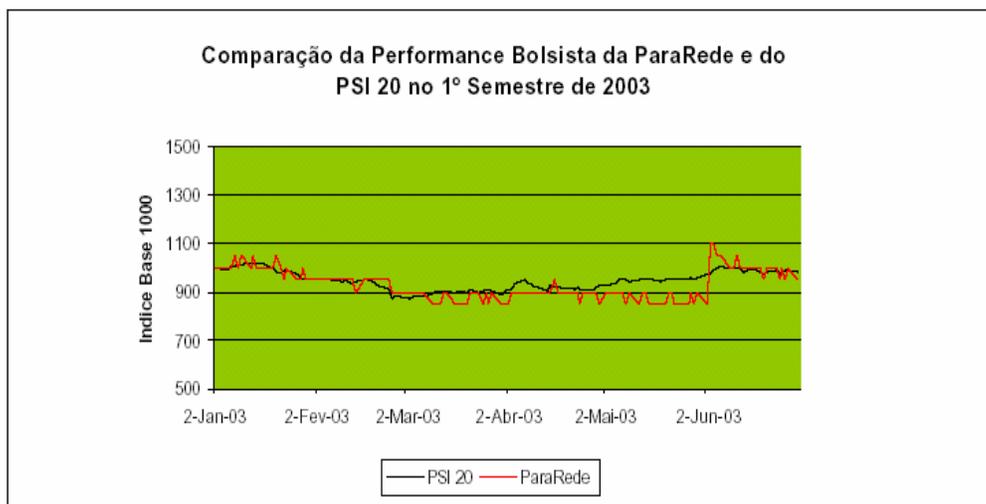
## Evolução Trimestral do EBITDA proforma



## Comparação da Performance Bolsista da ParaRede e do PSI-20 em 2002



## Comparação da Performance Bolsista da ParaRede e do PSI-20 no 1º Semestre de 2003



***Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado de 2000<sup>10</sup>***  
(consultar ficheiro em anexo *R&C2000.doc*)

---

<sup>10</sup> Retirado do Relatório e Contas de 2000

## Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado de 2001<sup>11</sup>

<b>Balanço</b>			
(valores em milhares de Euros)			
<b>ACTIVO LIQUIDO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Var</b>
Imobilizado Incorpóreo Líquido	47.240	55.522	8.282
Imobilizado Corpóreo Líquido	5.626	7.305	1.680
Investimentos Financeiros	3.560	391	-3.169
Stock	6.740	1.765	-4.975
Dívidas de Terceiros	57.504	25.391	-32.114
Títulos Negociáveis	181	180	-1
Depósitos e Caixa	17.001	4.264	-12.737
Acréscimos e Diferimentos	4.911	1.595	-3.316
<b>Total do Activo</b>	<b>142.765</b>	<b>96.413</b>	<b>-46.351</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Var</b>
Capital + Reservas	75.592	134.353	58.761
Prémios de Emissão	21.000	22.719	1.719
Resultado do Exercício	3.118	-113.950	-117.068
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>99.710</b>	<b>43.122</b>	<b>-56.588</b>
<b>Interesses Minoritários</b>	<b>6.251</b>	<b>774</b>	<b>-5.477</b>
Provisões para Riscos e Encargos	0	3.750	3.750
Dívidas a Terceiros MLP	10.254	8.213	-2.041
Dívidas a Terceiros CP	19.986	33.718	13.732
Acréscimos e diferimentos	6.564	6.836	272
<b>Total do Passivo</b>	<b>36.804</b>	<b>52.517</b>	<b>15.713</b>

<b>Grupo ParaRede</b> (valores em Euro '000)	<b>pro-forma Eurociber</b>	
<b>Demonstração de Resultados</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>Receitas Totais</b>	<b>50.559</b>	<b>64.515</b>
CMVMC	12.382	16.153
<b>Resultado Bruto</b>	<b>38.177</b>	<b>48.362</b>
<i>Margem Bruta</i>	<i>75,5%</i>	<i>75,0%</i>
Trabalhos para a Própria Empresa	6.219	6.219
Outros Proveitos	553	566
Fornecimentos e Serviços Externos	<b>18.070</b>	<b>21.940</b>
Subcontratos	6.433	6.433
Outros FSE's	11.637	15.507
Custos com Pessoal	<b>16.687</b>	<b>22.227</b>
Impostos e outros Custos Operacionais	291	294
<b>EBITDA</b>	<b>9.959</b>	<b>10.739</b>
<i>Margem EBITDA</i>	<i>19,7%</i>	<i>16,6%</i>
Amortizações e Provisões	8.565	8.976
<b>EBIT</b>	<b>1.394</b>	<b>1.762</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>294</b>	<b>124</b>
<b>Resultado Extraordinário</b>	<b>2.445</b>	<b>2.396</b>
<b>EBT</b>	<b>4.134</b>	<b>4.282</b>
Imposto sobre o Rendimento	989	1.087
Interesses Minoritários	27	27
<b>Resultado Líquido</b>	<b>3.118</b>	<b>3.168</b>

<sup>11</sup> Retirado do Relatório e Contas de 2001

***Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado de 2002<sup>12</sup>***  
(consultar ficheiro em anexo – R&C2002)

---

<sup>12</sup> Retirado do Relatório e Contas de 2002

***Demonstração de Resultados e Balanço Consolidado do  
1º Semestre de 2003<sup>13</sup>***

(consultar ficheiro em anexo – *R&C2003.doc*)

---

<sup>13</sup> Retirado do Relatório de Gestão do 1º Semestre de 2003