



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO CORREIA LIMA DA ROCHA

FONTES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE
SOFTWARE DE FORTALEZA.

FORTALEZA

2009

MARCELO CORREIA LIMA DA ROCHA

FONTES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE
SOFTWARE DE FORTALEZA.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ph D. Paulo Cesar de Sousa Batista.

FORTALEZA

2009

R672f Rocha, Marcelo Correia Lima da
Fontes da competitividade da indústria de software de
Fortaleza / Marcelo Correia Lima da Rocha. - Fortaleza, 2009.
103p.
Orientador: Prof. PhD. Paulo Cesar de Sousa Batista.
Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) -
Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais
Aplicados.
1. Estratégia empresarial. 2. Vantagem competitiva. 3.
Práticas estratégicas. I. Universidade Estadual do Ceará, Centro
de Estudos Sociais Aplicados.

CDD: 658.401

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Título do Trabalho: Fontes da competitividade da indústria de *software* de fortaleza.

Autor: Marcelo Correia Lima da Rocha

Defesa em: / /

Conceito obtido: _____

Nota obtida: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ph D. Paulo César de Sousa Batista

Orientador

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

Prof. Dr. Carlos Artur Sobreira Rocha

RESUMO

Considerando que as estratégias competitivas das organizações não englobam todas as possibilidades de busca de competitividade, o presente trabalho teve como objetivo principal verificar como o entendimento sobre as fontes da Vantagem Competitiva e as Práticas Estratégicas impacta sobre o desempenho das empresas de *software* de Fortaleza. Este estudo contribui, do ponto de vista teórico, com a literatura de estratégia, demonstrando que as organizações produtoras de *software*, na busca pela competitividade, não são direcionadas somente por uma teoria representativa da Vantagem Competitiva. Quanto à natureza, optou-se pela pesquisa multimétodo, que pressupõe o uso de técnicas qualitativas e quantitativas. A fase qualitativa teve o objetivo de explorar as variáveis envolvidas na pesquisa e de suportar a fase quantitativa, caracterizada por um levantamento (*survey*) realizado através da aplicação de 110 questionários, dentre os quais 74 foram validados para as análises. Os dados coletados de empresários e executivos do setor radicados em Fortaleza foram submetidos a análises descritivas e multivariadas, que, nesta pesquisa, compreendem a análise fatorial, a análise de correlação e a regressão múltipla. Os resultados da pesquisa apontaram para o não alinhamento dos empresários e executivos do setor a uma só teoria da Vantagem Competitiva, no que se refere às Fontes da Vantagem Competitiva e às Práticas Estratégicas utilizadas. Quanto à relação entre as Práticas Estratégicas e o desempenho, o resultado das análises de regressão múltipla explicaram de modo geral menos de vinte por cento da variância das respostas. Apesar do resultado das análises apresentarem Práticas específicas como impactantes nos três indicadores de desempenho apresentados, os índices estatísticos descartaram a generalização do achado, visto que possuem baixo poder explicativo do fenômeno. Visualizando a continuidade das pesquisas nesta linha de investigação, sugerisse uma maior acurácia quanto a dimensão desempenho, o modelo deve ser aplicado genericamente, sem um setor específico a ser estudado, como também a outros segmentos econômicos relevantes no Estado, como o da indústria criativa, na qual o setor de *software* está inserido.

Palavras-chave: Estratégia empresarial, Vantagem Competitiva, Práticas Estratégicas, Desempenho organizacional.

ABSTRACT

Whereas the competitive strategies of organizations do not cover all possibilities of seeking competitiveness, this study aimed at verifying how the sources of Competitive Advantage and Strategic Practices impact on the performance of software companies in Fortaleza. From a theoretical perspective, this study expects to contribute with the strategic literature, showing that software producing organizations, in the pursuit of competitiveness, are not intended merely as a representative theory of competitive advantage. The multi-method research was chosen on account of the nature of this study because it involves the use of both, qualitative and quantitative techniques. The qualitative phase had as an objective to explore the variables involved in the research and to support the quantitative phase, which was characterized by a survey carried out by the application of 110 questionnaires, of which 74 were validated for analysis. Data from businessmen and executives based in Fortaleza were subjected to descriptive and multivariate analysis, which in this research include the factor analysis, correlation analysis and multiple regression. The survey results pointed at the non-alignment of business and industry executives to only one theory of competitive advantage in relation to the Sources of Competitive Advantage and Strategic Practices used. As to the relationship between strategic practices and performance, the result of multiple regression analysis was not conclusive. Although the test results show that specific practices impact on the three presented performance indicators, the statistics indexes dismissed the generalization of the findings, since they were not able to explain the phenomenon. Aiming at the continuity of this type of research, which suggests better accuracy on performance dimension, the model should be applied generally, without a specific sector to be studied, as well as other relevant economic sectors in the State, such as the creative industry, in which the software industry is inserted.

Keywords: Business Strategy, Competitive Advantage, Strategic Practices, Organizational Performance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| PIB | - Produto interno bruto |
| IBGE | - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| TIC | - Tecnologia da Informação e Comunicação |
| ABES | - Associação Brasileira das Empresas de <i>Software</i> |
| PITCE | - Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior |
| PC-IBM | - <i>Personal computer – Internacional Business Machines</i> |
| AFE | - Análise Fatorial Exploratória |
| BCG | - <i>Boston Consulting Group</i> |
| OI | - Organização Industrial |
| RBV | - <i>Resource based view</i> |
| VBR | - Visão baseada em recursos |
| VRIO | - <i>Value, rarity, imitability e organization</i> |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- FIGURA 1 - Relação entre competitividade, estratégia e vantagem competitiva
- FIGURA 2 - Tipos de vantagem competitiva
- FIGURA 3 - Correntes explicativas da vantagem competitiva
- FIGURA 4 - Comparação das várias perspectivas estratégicas de competição
- FIGURA 5 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de indústria
- FIGURA 6 - Cadeia de valores genérica
- FIGURA 7 - Três estratégias genéricas
- FIGURA 8 - O sistema de valores
- FIGURA 9 - Riscos das estratégias genéricas
- FIGURA 10 - Matriz produto x mercado
- FIGURA 11 - Descrição das estratégias possíveis para a matriz produto-mercado
- FIGURA 12 - Os quatro fatores para a vantagem competitiva sustentável
- FIGURA 13 - Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável
- FIGURA 14 - Classificação dos tipos de recursos
- FIGURA 15 - Capacitações de três naturezas
- FIGURA 16 - Critérios combinados de geração de valor
- FIGURA 17 - Diferenças entre a escola de organização industrial e a escola austríaca
- FIGURA 18 - Cronologia do surgimento e evolução da indústria de *software*
- FIGURA 19 - Principais indicadores do mercado brasileiro - 2007
- FIGURA 20 - Etapas do processo metodológico da pesquisa
- FIGURA 21 - Passos da análise fatorial
- FIGURA 22 - Etapas para a aplicação da análise de cluster
- FIGURA 23 - Métodos de aglomeração
- GRÁFICO 1 - Cargo ocupado/função desempenhada
- GRÁFICO 2 - Faturamento no último ano
- GRÁFICO 3 - Número de empregados
- GRÁFICO 4 - Tempo de operação
- GRÁFICO 5 - Principal mercado
- GRÁFICO 6 - Formas de comercialização

- GRÁFICO 7 - Tipos de produtos
- GRÁFICO 8 - Inserção no mercado
- GRÁFICO 9 - Valores Médios Ponderados nos Graus de Concordância das Fontes de Competitividade
- GRÁFICO 10 - Frequência de respostas para as práticas estratégicas
- GRÁFICO 11 - Frequência de respostas para os indicadores de desempenho
- TABELA 1 - O mercado mundial de *software* e serviços - 2007
- TABELA 2 - Segmentação do mercado de *software* e serviços
- TABELA 3 - Segmentação do mercado de *software* por categoria – 2007
- TABELA 4 - Significância e Teste de Bartlett - Práticas
- TABELA 5 - Variância total explicada - Práticas
- TABELA 6 - Matriz de componente rotada - Práticas
- TABELA 7 - Significância e Teste de Bartlett - Fontes
- TABELA 8 - Variância total explicada - Fontes
- TABELA 9 - Matriz de componentes principais rotada - Fontes
- TABELA 10 - Matriz de correlações Fontes x Práticas (fatores)
- TABELA 11 - Sumário da Regressão Práticas X lucro líquido
- TABELA 12 - Sumário da Regressão Práticas X Satisfação do cliente
- TABELA 13 - Sumário da Regressão Práticas X Volume de vendas

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1. VANTAGEM COMPETITIVA | 16 |
| 1.1. Evolução do Conceito de Vantagem Competitiva..... | 16 |
| 1.2. Fontes das Vantagens Competitivas | 18 |
| 1.2.1. A Organização Industrial..... | 20 |
| 1.2.2. A Resource Based View | 28 |
| 1.2.3. As Capacitações Dinâmicas..... | 33 |
| 1.2.4. Processos de mercado..... | 38 |
| 2. A INDÚSTRIA DE SOFTWARE..... | 44 |
| 3. ASPECTOS METODOLOGICOS..... | 50 |
| 3.1. Natureza da Pesquisa | 51 |
| 3.2. Pesquisa Qualitativa | 52 |
| 3.2.1. Coleta de Dados da Pesquisa Qualitativa | 52 |
| 3.3. Pesquisa Quantitativa | 53 |
| 3.3.1. Universo e amostra | 53 |
| 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 59 |
| CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 81 |
| REFERÊNCIAS | 85 |
| APÊNDICE | 93 |

INTRODUÇÃO

As profundas transformações ambientais e a acirrada concorrência empresarial ocorridas no mundo, a partir dos anos 70, ampliaram a complexidade, a perplexidade e os desafios a serem enfrentados pelas empresas, provocando uma crescente necessidade de melhores padrões de gestão e de oferta de respostas eficazes às novas condições.

Como parte dessa tendência, cresceu a preocupação com as estratégias empresariais, os fatores críticos do sucesso, as fontes das vantagens competitivas e a obtenção e a mensuração do desempenho e da competitividade, para citar alguns dos temas mais caros à gestão empresarial.

Essa preocupação foi colocada de forma muito semelhante por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. xxiv), ao afirmarem que o uso da gestão estratégica pelas empresas, “para entender as forças competitivas e desenvolver vantagens competitivas”, é hoje um desafio maior do que foi em qualquer outra parte da história. Isto resulta de um novo cenário mundial formado pela conjugação da revolução tecnológica e da crescente globalização (*IBIDEM*, 2002).

Para esses autores, uma economia global é aquela em que “bens, serviços, pessoas, idéias e habilidades movem-se livremente sobre os limites geográficos”, (*IBIDEM*, p. 12), ampliando e complicando o ambiente competitivo empresarial. Além disso, “Os padrões de competição mudam continuamente em muitas direções, incluindo qualidade, custos, produtividade, prazo de lançamento de novos produtos e fluxos operacionais” (*IBIDEM*, p. 16).

Por essas razões, um desempenho bem sucedido das empresas pode ser tido como passageiro, requerendo variados caminhos a serem perseguidos continuamente.

Os desafios práticos enfrentados pelos empresários e gestores no cotidiano das empresas encontraram ressonância na academia, que produziu no pós-guerra um expressivo conjunto de explicações teóricas sobre fontes das vantagens competitivas, estratégias,

desempenho e competitividade. Algumas das contribuições mais relevantes neste campo podem ser encontradas nos trabalhos de Barney (1991), Porter (1986), Prahalad e Hamel (1990), Ansoff e McDonnell (1993), Mintzberg (1994), Wittington (2002) e Vasconcelos e Cyrino (2000), sendo que as duas últimas referências oferecem sistematizações do estado da arte do tema, suficientes para o tratamento do assunto em nível introdutório. As contribuições de todos os autores mencionados, contudo, serão analisadas na revisão teórica deste trabalho.

Wittington (2002) propõe que quatro perspectivas genéricas sobre estratégias, definidas a partir de dois eixos centrais – o processo de formulação da estratégia e os resultados da estratégia – são suficientes para contemplar as principais explicações teóricas relevantes sobre as práticas estratégicas. O objetivo da firma, ao qual o resultado está associado, varia de um ponto singular, a maximização do lucro, a uma pluralidade de focos. Grande parte da discussão sobre desempenho empresarial e competitividade está associada a esta visão alternativa dos objetivos empresariais.

Vasconcelos e Cyrino (2000) tratam das fontes das vantagens competitivas e, portanto, das origens da formação da competitividade. Sua contribuição reside na união de todas as explicações em quatro teorias, a saber: a) o posicionamento estratégico, derivado da estrutura industrial ou da Organização Industrial; b) a gestão de recursos internos da organização associada à visão baseada em recursos; c) a dinâmica empresarial relacionada às mudanças ambientais e do mercado e da inovação; e d) a formação das competências organizacionais dinâmicas.

A análise, mesmo que superficial, desses autores revela a complexidade do tema e as dificuldades a serem enfrentadas pelos empresários e gestores, a quem cabe a escolha estratégica e a decisão sobre os investimentos que são conseqüentes à decisão, dentre uma gama variada de práticas estratégicas capazes de contribuir para o desempenho superior e a competitividade.

Quais dessas práticas conduzem a maior desempenho e competitividade para uma empresa em particular, ou mesmo para um grupo de empresas, porém, questão de grande relevância prática, não encontra resposta teórica satisfatória, ficando para ser solucionada pelo campo dos estudos empíricos. Além disso, não é possível descartar a hipótese de que a resposta adequada seja variável no tempo, no espaço e no âmbito setorial, devido à natureza transiente do ambiente competitivo.

Esses desafios colocados perante os empresários e gestores pela problemática da vantagem competitiva, do desempenho e da competitividade motivaram o autor dessa dissertação a escolher o tema do desempenho e da competitividade empresariais para o escopo de seu trabalho dissertativo, orientando a pesquisa pela questão “*Quais as diferenças de contribuição para a competitividade empresarial das práticas estratégicas adotadas pelas pequenas e médias empresas cearenses da indústria de software?*”.

As qualificações à questão postas pela referência às pequenas e médias empresas cearenses e pela indústria de *software* merecem justificativas. O foco nas pequenas e médias empresas deve-se a concentração de estudos do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UECE, pelo qual o trabalho dissertativo se desenvolve, e ao mesmo tempo uma concessão à realidade local onde a pequena e média empresa é de grande contribuição macroeconômica.

A análise do tema no âmbito setorial da indústria do *software* decorre da sua importância para o desenvolvimento das economias desenvolvidas e emergentes, indistintamente, e também por ser este um dos segmentos econômicos onde as transformações tecnológicas e os efeitos da globalização têm ocorrido com maior intensidade.

De fato, a importância crescente da atividade de desenvolvimento de *software* pode ser observada pela participação dessa indústria no produto interno dos países desenvolvidos e pelos efeitos indiretos que o uso desses produtos promove na competitividade e eficiência das empresas (ROSELINO, 1998). O Gartner Group, empresa norte-americana de consultoria e pesquisa em tecnologia da informação, corrobora com autor ao afirmar que: “*Enterprises are accelerating their expectations for IT to make the difference in supporting growth.*” (GARTNER, 2008 p. 6).

Indiretamente, a atividade de desenvolvimento de *software* contribui para a taxa de investimentos e a produtividade desses países a partir dos setores estruturalmente dependentes da aplicação de *softwares*, e que se baseiam no desenvolvimento tecnológico. Por tratar-se de um setor dinâmico e que desempenha papel central no cenário de convergência das tecnologias da informação e da comunicação, a indústria em foco contribui para as inovações nas mais variadas áreas de atuação: medicina, educação, gestão empresarial, telecomunicações, entre outras (ROSELINO, 1998).

Semelhante característica foi realçada por Steinmueller (1995, p.2), ao enfatizar que nas atividades das tecnologias da informação e comunicação (TIC): "qualquer aplicação da tecnologia da informação tem como requisito complementar um *software* que transforma a tabula rasa do *hardware* em máquinas capazes de executar funções úteis".

A indústria de *software* é também de grande expressão na dinâmica econômica brasileira. Em 2007, o setor apresentou um faturamento de US\$ 10,81 bilhões, correspondendo a uma participação de 4,22% no Produto Interno Bruto (PIB) nacional (IBGE, 2008), desse ano. Além disso, quando comparado a 2006, este faturamento representou um crescimento superior a 22%. (ABES, 2008). Grande parte desse faturamento decorreu dos negócios associados aos sistemas de gestão integrada, relacionamento com o cliente e gerenciamento da cadeia de suprimento (*IBIDEM*, 2008).

Ainda tratando da escolha setorial para o desenvolvimento da dissertação, a decisão também repousa, sob o prisma nacional, no fato do setor de *software* ser uma das opções estratégicas da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) do governo federal.

Com a consolidação e padronização do *hardware* (arquitetura PC-IBM) e sua propagação nos mais diversos setores, a atividade de desenvolvimento de *software* passou a ser exercida, principalmente, por empresas independentes (*software-houses*). A partir de meados da década de 1970, o desenvolvimento de *software* passa a se caracterizar como indústria (atividade econômica dotada de dinâmica própria) (MENDES, 2006).

Apresentada e justificada a questão de partida da investigação, o estudo exploratório realizado na literatura sobre o assunto, induziu o autor da dissertação a considerar como premissa para o trabalho que diferentes práticas estratégicas, motivadas por diferentes concepções das fontes das vantagens competitivas, produzem diferentes resultados, em termos de desempenho e competitividade empresariais.

Além do mais, e como decorrência da questão central da investigação, o objetivo geral do trabalho pode ser enunciado como o de *avaliar a contribuição das diferentes práticas estratégicas à competitividade das pequenas e médias empresas da indústria de software em Fortaleza, verificando se existem práticas superiores no âmbito setorial*.

Como corolário desse objetivo, os objetivos específicos do trabalho são:

- Descrever as práticas estratégicas específicas da indústria de *software* em Fortaleza, tipificando-as;
- Associar as práticas estratégicas identificadas às fontes das vantagens competitivas propostas na literatura;
- Identificar se existem estratégias superiores no âmbito do setor, quanto à contribuição ao desempenho e à competitividade.

Quanto aos aspectos metodológicos, o trabalho caracterizou-se por seu caráter quali-quantitativo, sendo realizado em duas fases. Na sua fase qualitativa o estudo caracteriza-se como exploratório, fase que possibilita uma maior familiaridade com o tema (GIL, 1999), visto que os objetivos dessa fase são: conhecer mais a fundo o setor e elaborar o instrumento de coleta de dados. Nesse momento foi realizada a análise do setor, a partir de pesquisa bibliográfica e documental e de consultas com especialistas do setor e da academia, com experiência em pesquisa científica, visando à elaboração e refinamento do questionário. Essa fase exploratória, como citado anteriormente, busca uma maior compreensão sobre a natureza do problema e as variáveis relevantes a considerar (AAKER, 2001).

Finalizada a fase qualitativa, os questionários foram aplicados, sendo considerados potenciais respondentes os empresários e gestores comerciais e de operações das empresas de *software*. Nesse momento o estudo passa a ter um caráter descritivo. Para Gil (2002) a pesquisa descritiva objetiva a descrição das características de um grupo, população ou fenômeno específicos, ou a relação estabelecida entre as variáveis.

Na dissertação também serão utilizadas técnicas estatísticas multivariadas, uma característica quantitativa. Assim sendo, será realizado um levantamento de campo “*survey*”, buscando questionar diretamente os respondentes sobre as práticas estratégicas utilizadas pelas empresas de *software*. As técnicas escolhidas para a análise dos dados coletados são a Análise Fatorial Exploratória (AFE), a Análise de Correlação e a Análise de Regressão. A escolha das técnicas estatísticas se deu pela natureza dos objetivos específicos da pesquisa. Para a operacionalização dessa fase foi utilizado o *software* de tratamento estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 15.

O trabalho está estruturado em 4 capítulos, além de contemplar a presente Introdução e as considerações finais. O primeiro capítulo compreende o referencial teórico que sustenta a pesquisa. Para a construção desse capítulo são utilizadas referências

relacionadas à evolução do conceito de vantagem competitiva, fontes das vantagens competitivas, competitividade e da estratégia como conceito de intermediação entre a vantagem competitiva e a competitividade.

O segundo capítulo apresenta as definições metodológicas adotadas no trabalho. Fazem parte também deste capítulo a definição do universo e da amostra da pesquisa, a explicação do processo amostral, as técnicas de coleta dos dados e a apresentação e justificativa do instrumento de pesquisa utilizado, além das técnicas de análise dos dados utilizadas.

O terceiro capítulo contempla um estudo setorial da indústria de *software* no Brasil e Ceará e sua inserção no cenário mundial, de modo a explicar o contexto em que se desenvolve a investigação e oferecer *insights* importantes sobre as estratégias, padrões de concorrências e fatores de desempenho e competitividade típicos do setor.

A descrição e análise dos dados compõem o quarto capítulo. Um tratamento descritivo dos dados coletados é apresentado como primeira aproximação dos resultados e para favorecer maior familiaridade com as informações coletadas. Para a consecução da análise descritiva realiza-se uma análise de conteúdo das fontes de vantagem competitiva e práticas estratégicas percebidas pelos respondentes, proposta por Bardin (2008). Em seguida, os resultados dos testes estatísticos são apresentados e discutidos, parte que se constitui no elemento principal dos resultados. Em ambos os casos, o autor procura confrontar os dados analisados com os referenciais teóricos e com as informações da análise setorial, favorecendo uma articulação das partes da dissertação.

As considerações finais prestam contas da avaliação da hipótese da investigação e do cumprimento dos objetivos do trabalho, além de trazer informações sobre as limitações do trabalho, expectativas do autor quanto à contribuição para os mundos, acadêmico e empresarial, e para as políticas públicas dos resultados alcançados e sobre indicações de novos caminhos para investigação sobre o assunto.

1. VANTAGEM COMPETITIVA

O campo da estratégia empresarial fundamenta-se na compreensão e perseguição da vantagem competitiva (VASCONCELOS e CIRINO, 2000). Além disso, a competitividade e a estratégia apresentam relações causais complexas, como procura ilustrar a Figura 1, que delimita o espaço teórico de desenvolvimento deste capítulo de referencial teórico.

Essencialmente, pode ser observado que a estratégia tem papel a desempenhar em vários pontos da cadeia de construção da competitividade. Explicar esta relação e desenvolver os conceitos e teorias a ela pertinentes são os objetivos desse capítulo, que se estrutura nos seguintes subcapítulos: Evolução do conceito de vantagem competitiva; Fontes da vantagem competitiva; A Organização Industrial; A Visão baseada em recursos; Os Processos de Mercado; As Capacitações Dinâmicas.



FIGURA 1 – Relação entre competitividade, estratégia e vantagem competitiva
Fonte: Elaborado pelo autor

1.1. Evolução do Conceito de Vantagem Competitiva

O campo da estratégia empresarial vem evoluindo substancialmente desde o final dos anos 1950 e uma de suas principais linhas de investigação está associada às fontes da

vantagem competitiva e aos modos de obtenção da competitividade (CAMARGOS e DIAS, 2003).

De acordo com Brito e Vasconcelos (2004a), Ansoff (1957) foi um dos primeiros teóricos a utilizar o termo vantagem competitiva. Para o autor, esta expressão existe quando uma organização identifica tendências de mercado antes dos concorrentes e adéqua suas ofertas a essas novas tendências, respondendo de forma mais eficiente às necessidades do mercado (ANSOFF, DECLERCK e HAYES, 1981).

A partir da segunda metade da década de 1970, o termo competição passou a ser citado com mais freqüência nos textos sobre a prática empresarial, campo que respondia pelo ensino da estratégia, também denominada de política de negócios. Nesse mesmo período, a expressão vantagem competitiva passou a ser associada a estudos tanto sobre o desenvolvimento de produtos como sobre o funcionamento de unidades de negócios competitivos (OHMAE, 1978; MORRISON e LEE, 1979).

South (1981) observou esse fenômeno, acrescentando que a gestão estratégica passou a ser, a partir de 1980, a gestão de processos de criação, desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas. Conquistar e sustentar uma vantagem competitiva passa a ser o objetivo e a medida do sucesso da estratégia (PORTER, 1989a).

A partir dos anos 1960 vantagem competitiva passou a ser tema relevante na consultoria, na gestão estratégica e nos estudos acadêmicos (SOUTH, 1981). Na área da consultoria empresarial modelos práticos de análise de mercado embutem o conceito de vantagem competitiva e objetivam seu alcance, com destaque para a matriz BCG, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*. Já na gestão estratégica o entendimento e a preocupação com a vantagem competitiva tornam-se condição *sine qua non* para a adequada sintonia entre as ações empresariais em resposta às turbulências do mercado (SOUTH, 1981; RUMELT, 1997). Com o desenvolvimento da estratégia como especialidade acadêmica, a questão da vantagem competitiva ganhou uma abordagem mais científica e formal, tornando-se um dos conceitos-chave da matéria (BRITO e VASCONCELOS, 2004a).

Barney e Hesterly (2007) realçam as diferentes dimensões temporais associadas a vantagem competitiva. Segundo esses autores, uma empresa pode desenvolver, ao longo do tempo, valor econômico superior, inferior ou equivalente a seus concorrentes. No primeiro caso existe vantagem competitiva; no segundo desvantagem competitiva e no terceiro

paridade competitiva. Além disso, a vantagem e a desvantagem competitivas podem ser temporárias ou duradouras. (Figura 2).

A compreensão, contudo, do conceito de vantagem competitiva somente se completa quando as diversas correntes sobre as fontes das vantagens competitivas são examinadas, análise desenvolvida a seguir a partir da contribuição de Brito e Vasconcelos, (2004a).

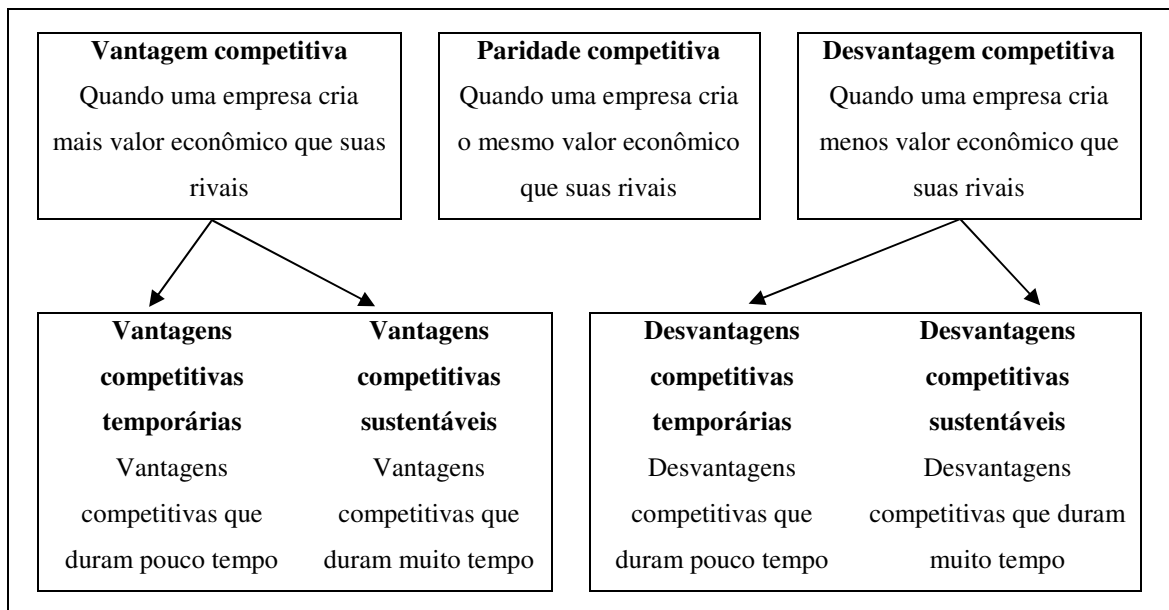


FIGURA 2 – Tipos de vantagem competitiva
 Fonte: Barney e Hesterly (2007:11)

1.2. Fontes das Vantagens Competitivas

A vantagem competitiva já vem sendo estudada desde a década de 1950 e desde então várias formas de se classificar essas teorias foram propostas (PENROSE, 1959 *apud* VASCONCELOS e CIRINO, 2000; BARNEY, 1986a; VASCONCELOS e CIRINO, 2000; BRITO e VASCONCELOS, 2004).

Segundo a classificação de Vasconcelos e Cirino (2000) as abordagens da vantagem competitiva classificam-se sob dois aspectos: quanto a origem (interna ou externa) e quanto ao tempo (estático ou dinâmico) (Figura 3).

Brito e Vasconcelos (2004) aperfeiçoam a contribuição de Vasconcelos e Cirino (2000), reclassificando as correntes explicativas da vantagem competitiva segundo novo paradigma, as perspectivas estratégicas (Figura 4).

Em 2004, agora acompanhado de Brito, Vasconcelos aborda novamente o tema reclassificando as correntes explicativas da vantagem competitiva enquadrando-as sob três paradigmas, batizados de perspectivas estratégicas (ver figura 3), aqui Brito e Vasconcelos reproduzem a tipologia de Barney (1986a).

Nessa nova abordagem, a contribuição da Organização Industrial não sofreu alterações, ocorrendo porém mudanças significativas nas vertentes da Teoria dos Recursos, Processos de Mercado e Capacitações Dinâmicas. Essas perspectivas sofreram a influência da Escola Austríaca e da Teoria da Competição Chamberliniana.

| | | |
|--|---|---|
| A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura da indústria). | <p align="center">Análise estrutural da indústria</p> <p>Organização industrial: Modelo <i>SCP</i>; Análise de Posicionamento (Porter)</p> | <p align="center">Processos de mercado</p> <p>Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)</p> |
| A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma. | <p align="center">Recursos e competências</p> <p>Teoria dos Recursos</p> | <p align="center">Capacidades dinâmicas</p> <p>Teoria das Capacidades Dinâmicas</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da indústria • Estática: equilíbrio e estrutura | | <ul style="list-style-type: none"> • Processos de mercado <i>(market process)</i> • Dinâmica: mudança e incerteza |

FIGURA 3 – Correntes explicativas da vantagem competitiva
Fonte: Vasconcelos e Cirino (2000)

A Escola Austríaca concentra-se nas conseqüências econômicas da inovação e da mudança tecnológica. Assume que o desequilíbrio é a situação normal e enfatiza o evolucionismo econômico em lugar da idéia de equilíbrio estático dos sistemas econômicos, defendida pela teoria microeconômica neoclássica.

A Competição Chamberliniana enfatiza a utilização diferenciada dos recursos das firmas na competição mercadológica, o que é associada à estrutura da concorrência da competição monopolística. (BRITO e VASCONCELOS, 2004b).

| Perspectivas estratégicas da competição | Organização Industrial | Escola Austríaca | Competição Chamberliniana |
|--|--|--|--|
| Pontos observáveis | | | |
| Objetivo estratégico | Restrição das forças competitivas | Descoberta empresarial e inovação | Diferenciação de ativos e recursos de produção |
| Condições de mercado | Equilíbrio | Desequilíbrio | Equilíbrio |
| Modelo de lucratividade | Regularidades empíricas, ciclos estrutura / conduta / desempenho | Heterogeneidade / dinâmica de inovação | Heterogeneidade / competição entre firmas estruturalmente heterogêneas |
| Natureza dos fatores de sucesso | Fatores observáveis, estrutura da indústria e posicionamento | Fatores não-observáveis, conhecimento e capacidade de inovação | Fatores observáveis: singularidades nas bases de ativos das firmas |

FIGURA 4 – Comparação das Várias Perspectivas Estratégicas de Competição
Fonte: Adaptado de Brito e Vasconcelos (2004b)

As abordagens da vantagem competitiva são explicadas a seguir seguindo a organização de Vasconcelos e Cirino (2000).

1.2.1. A Organização Industrial

A primeira corrente conceitual a ser apresentada, uma das mais tradicionais, é a da Nova Organização Industrial (*New Industrial Organization*). Os trabalhos precursores de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria são as primeiras idéias a alicerçar essa corrente. O modelo desenvolvido por Bain (1959) citado por Vasconcelos e Cirino (2000) ficou conhecido como análise SCP (*Structure-Conduct-Performance*), que em português foi traduzido como Estrutura-Comportamento-Desempenho.

De acordo com esse paradigma, o comportamento das firmas é definido pela configuração estrutural da indústria, que se caracteriza pela quantidade e porte dos

concorrentes, compradores e vendedores, pela diferenciação dos produtos, pelas de barreiras de entrada para novas empresas, pelo grau de integração vertical existente, entre outros fatores. Em síntese, a estrutura da indústria e o comportamento concorrencial (estabelecimento de preços e estruturas de custos) determinam o desempenho econômico das firmas (VASCONCELOS e CIRINO, 2000).

De acordo com Vasconcelos e Cirino (2000), Edward Mason e Joe Bain objetivavam estudar os oligopólios com a intenção de estabelecer políticas anti-trust. Monopólios e oligopólios, para Mason e Bain, representavam um risco ao equilíbrio econômico e em consequência uma ameaça a “estabilidade” da sociedade. Além da contribuição para a formulação da política pública, os estudos de Mason e Bain também serviram de modelo para o desenvolvimento de trabalhos neo-estruturalistas, empregando o poder monopolista em benefício das empresas.

A estrutura setorial é determinante nessa corrente de pensamento. Os autores da economia industrial inclinam-se a ignorar aspectos intra-firma no estabelecimento da estratégia organizacional, segundo Bain:

I am concerned with the environmental setting within enterprises operate and in how they behave in these settings as producers, sellers and buyers. By contrast, I do not take an internal approach, more appropriate to the field of management science, such as could inquire how enterprises do and should behave in ordering their internal operations and would attempt to instruct them accordingly (...) my primary unit of analysis is the industry of competing group of firms, rather than the individual firm or the economy wide aggregate of enterprises (...) (BAIN, 1959 apud Brito e Vasconcelos, 2004b).

Para Brito e Vasconcelos (2004a), fundamentados em Bain (1959), o padrão defendido pela teoria da Organização Industrial (OI) tem por referência que a estrutura da indústria determina o comportamento individual das firmas e que o comportamento conjunto destas determina o desempenho coletivo no seu mercado de atuação.

Corroborando com Bain (1959), Porter (1989a) apresenta a influência das cinco forças competitivas (Figura 5) para explicar quais agentes influenciam, com seu comportamento, a rentabilidade da indústria:

O vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura industrial, ou das características técnicas e econômicas subjacentes de uma indústria. (...) A estrutura industrial é relativamente estável, mas pode modificar-se com o passar do tempo à medida que uma indústria se desenvolve. Uma mudança estrutural altera o vigor global e relativo das forças competitivas, podendo, portanto, influenciar de uma forma positiva ou negativa a rentabilidade da indústria. As

tendências da indústria mais importantes para a estratégia são aquelas que afetam a estrutura industrial (PORTER, 1989a, p. 4 - 6).

Segundo Porter (1989a), as 5 forças competitivas influem na rentabilidade setorial pelo impacto que causa nos elementos formadores do retorno do investimento, conforme a seguinte análise:

O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes (PORTER, 1989, p. 4).

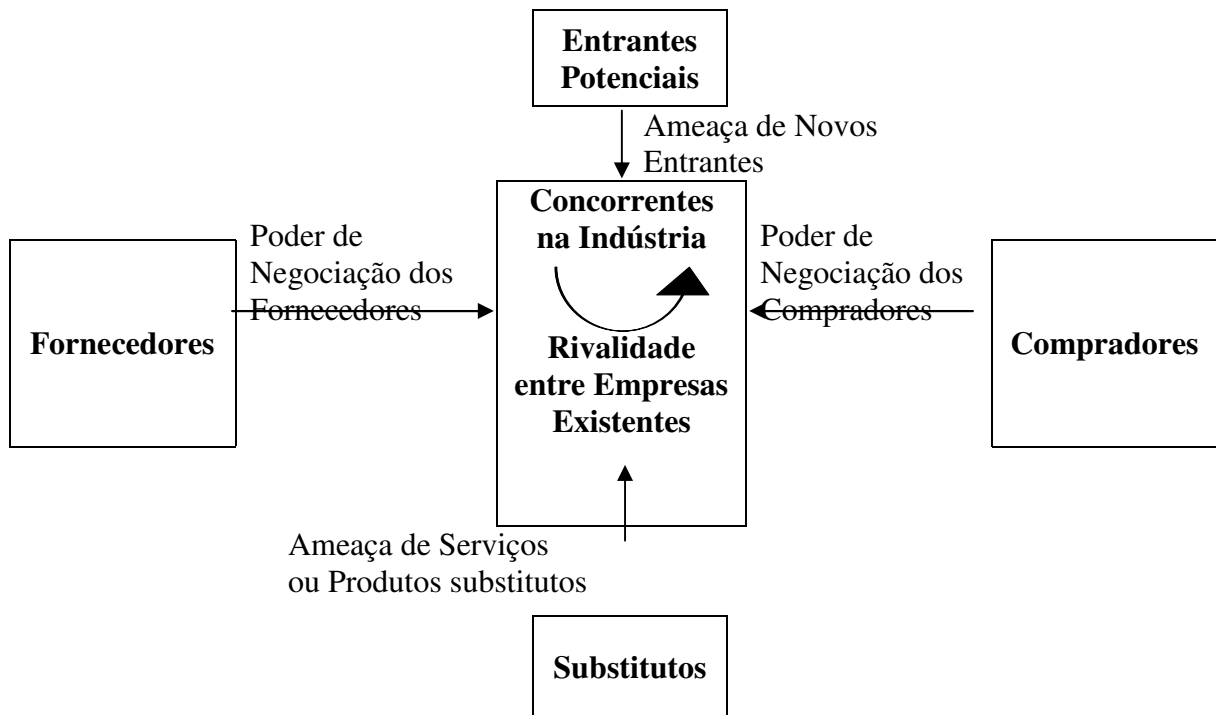


FIGURA 5 – As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade de Indústria
Fonte: Porter (1989a, p. 4)

Desenvolvendo mais suas idéias sobre vantagem competitiva Porter (1989a) introduz a cadeia de valor como instrumento para alcançá-la (Figura 6). Para o autor, a cadeia de valor pode ser entendida como a desagregação das atividades relevantes da empresa, sendo sua importância explicada por permitir “compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência“ (IBIDEM, 1989a, p. 31).

O autor propôs uma Cadeia de Valores Genérica, para favorecer melhor compreensão do conceito, que se constitui de dois grupos de atividades: de apoio e primárias. As fontes da competitividade de todas as empresas podem ser percebidas pela análise dessas atividades (Figura 6).

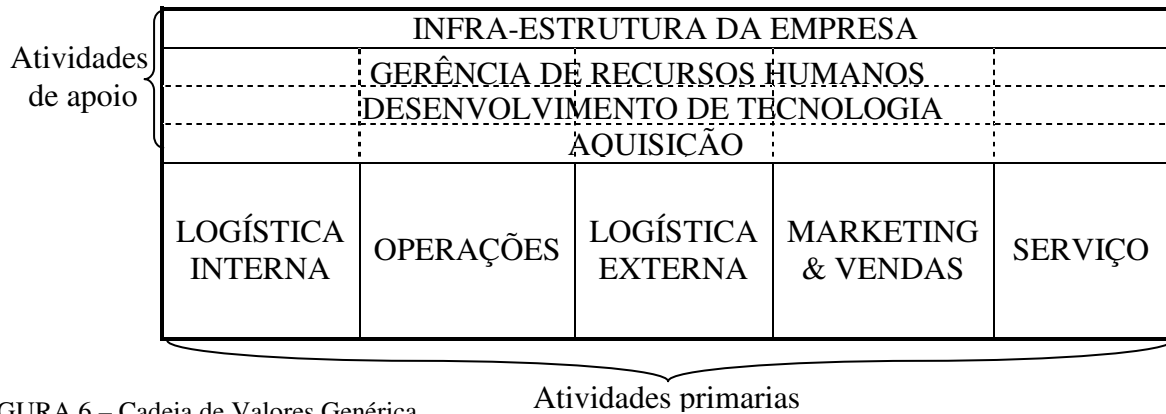


FIGURA 6 – Cadeia de Valores Genérica
Fonte: adaptado de Porter (1989a, p. 32)

A cadeia de valor de Porter (1989) representa um elo do que o autor chama de Sistema de Valores (Figura 7). Uma organização é a reunião de atividades executadas de forma a projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos.

Da análise da cadeia de valores, Porter (1989a) identificou dois tipos de vantagens competitivas básicas, a vantagem competitiva em custo e em diferenciação. Combinadas esses tipos de vantagens, com dois tipos de abordagens no mercado – mercado amplo e mercado restrito – o autor sugeriu 3 tipos genéricas de estratégias – liderança em custo, diferenciação e foco no custo ou na diferenciação (Figura 8).

| Vantagem competitiva | Custo mais baixo | Diferenciação |
|----------------------|-----------------------|------------------------------|
| | | Escopo competitivo |
| Alvo Amplo | 1. Liderança de Custo | 2. Diferenciação |
| Alvo Estreito | 3A. Enfoque no Custo | 3B. Enfoque na Diferenciação |

FIGURA 7 – Três Estratégias Genéricas
Fonte: Adaptado de Porter (p. 10, 1989a)

Porter (1989a) recomenda que o posicionamento bem sucedido de uma empresa deve se dar exclusivamente como de baixo custo ou de diferenciação, com alcance amplo ou estreito. Assim sendo, uma posição de meio-termo (*stuck-in-the-middle*) tende a ser

prejudicial, pois não coloca a empresa em uma situação de destaque, não a assentando em vantagem competitiva pelo fato de estar próxima a média.

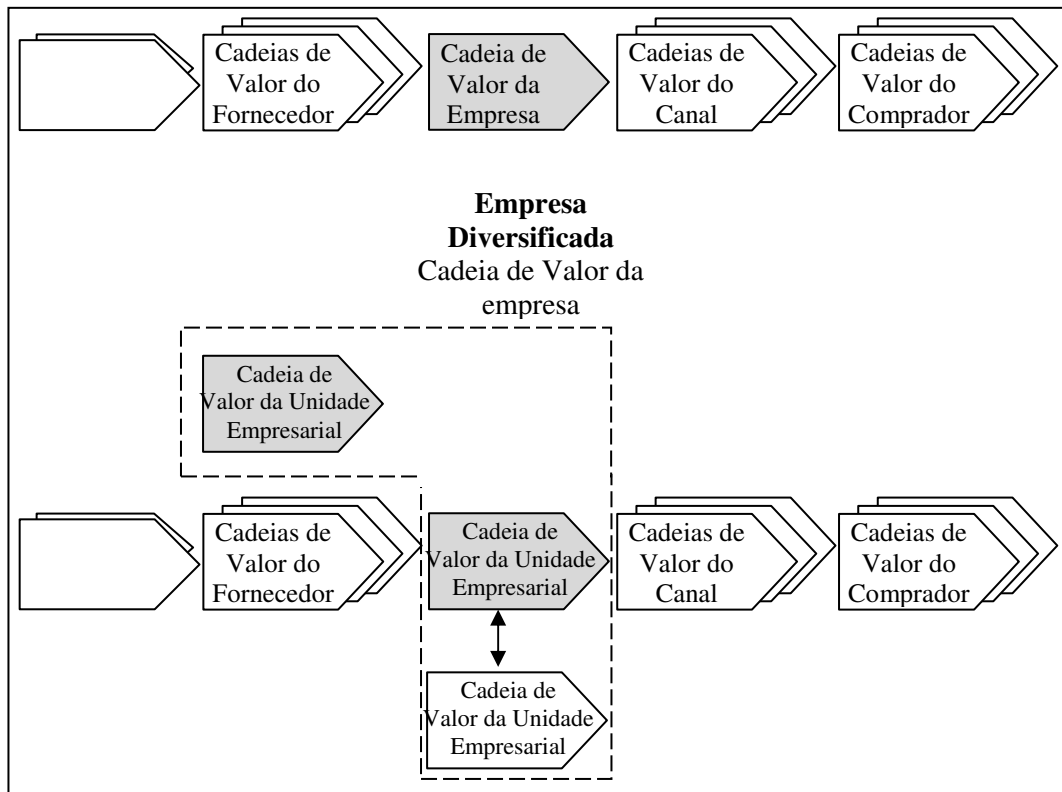


FIGURA 8 – O Sistema de Valores
Fonte: Porter (1989a, p. 32)

O objetivo da estratégia de liderança de custo de Porter (1989a) é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo inferior é um mecanismo de proteção da empresa frente seus concorrentes, especialmente quando se vê frente a uma guerra de preços.

Outra vantagem em ser líder de custo aparece quando a empresa é pressionada por fornecedores poderosos, momento em que a empresa de custo mais baixo terá mais fôlego para continuar na indústria, se comparada aos concorrentes que também estão sujeitos à pressão desses fornecedores. A mesma lógica serve para analisar a empresa frente às demais forças competitivas (ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e poder de negociação dos compradores) (CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA, 1997).

Por liderança em custo Porter (1989) engloba tanto os custos relativos quanto os custos globais da organização, fato que o autor cita como problema, já que os estudos de custo concentram-se em atividades relacionadas a fabricação, negligenciando o impacto sobre os custos de atividades como *marketing*, serviços e infra-estrutura.

Porter (1989a) entende que somente pode existir um líder em custo numa indústria, porquanto, de contrário, a batalha por parcela de mercado entre várias empresas que aspiram à liderança em custo levaria a uma guerra de preços que seria catastrófica para a estrutura da indústria.

Uma segunda estratégia defendida por Porter (1989) é a da liderança pela diferenciação:

Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais. A diferenciação resulta em desempenho superior se o preço-prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado do fato de ser singular (PORTER, 1989a, p. 111).

Portanto, qualquer atividade que agregue valor pode ser entendida como fonte de diferenciação. Aquisição de matérias-primas, desenvolvimento de tecnologias, a logística, as operações, o suporte pós-venda, enfim, qualquer atividade que aos olhos do comprador signifique algo que a diferencie dos competidores e que resulte em um preço-prêmio pago em virtude de sua aquisição.

A estratégia de diferenciação pressupõe o oferecimento de um produto-serviço considerado único pelos compradores, o qual distingue as características desse produto-serviço dos demais concorrentes (PORTER, 1989a). A heterogeneidade dos desejos e necessidades dos clientes, segundo Hunt e Morgan (1995), torna difícil considerar um só mercado para toda a indústria e o que se vê são diversos segmentos e em alguns casos inúmeros nichos. Entretanto a idéia de um produto que responda aos anseios de toda a indústria é suportada pela existência de características gerais, valorizadas a mais ou a menos, pelo maior número de segmentos de mercado pertencentes àquela indústria.

Partindo do pressuposto que a diferenciação permite a cobrança de um preço-prêmio, e desde que este cobrança supere os ocasionais custos adicionais frutos dessa diferenciação em seu produto, a empresa terá uma margem de lucro maior que a alcançada pelos concorrentes, fato que reduz sua vulnerabilidade às pressões do ambiente (CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA, 1997).

Ao contrário da liderança em custo, a qual aceita somente um líder por mercado, a liderança pela diferenciação suporta várias empresas líderes em uma mesma indústria, essa

liderança se dando em segmentos diferentes e pede que exista uma quantidade suficiente de clientes que apreciem essas características e atributos singulares sendo esses clientes em número suficiente para produzir o retorno desejado pela empresa (PORTER, 1989a).

A terceira estratégia genérica de Porter (1989a) é a estratégia de enfoque que se firma no fato da empresa ser capaz de atender melhor ao seu mercado-alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender à indústria como um todo (ou a um grande número de segmentos da indústria). O enfoque pode ser dado, por exemplo, no tipo de cliente, na linha de produtos, na região geográfica e no canal de distribuição. Para a estratégia de enfoque tanto um posicionamento de baixo custo quanto a diferenciação podem ser perseguidas, mesmo a empresa não sendo apta a suportar essas posturas em relação ao todo da indústria.

Porter (1989a) buscando apresentar um modo de se enfrentar um concorrente que empregue um dos seus três tipos de estratégias acaba por listar os riscos oriundos de cada uma de suas estratégias genéricas, “falhas ou deficiências” de sua proposição teórica (Figura 9).

| RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO | RISCOS DA DIFERENCIAÇÃO | RISCOS DO ENFOQUE |
|---|---|---|
| Liderança no custo não é sustentada <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam • Tecnologia muda • Outras bases para liderança no custo se desgastam | Diferenciação não é sustentada <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam • Bases para a diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores | A estratégia do enfoque é imitada O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura erode • Demanda desaparece |
| Proximidade na diferenciação é perdida | Proximidade do custo é perdida | Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento <ul style="list-style-type: none"> • As diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se • As vantagens de uma linha ampla aumentam |
| Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos | Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos | Novos enfocadores subsegmentam a indústria |

FIGURA 9 – Riscos das Estratégias Genéricas

Fonte: Porter (p.18, 1989)

Conforme Chaves e Batista (2004), Ansoff entende que o sucesso estratégico tem por hipótese que o desempenho organizacional é maximizado quando observada três condições: “1. A agressividade do comportamento estratégico da empresa equipara-se à turbulência do ambiente. 2. A capacidade de reação da potencialidade da empresa equipara-se

à agressividade de sua estratégia. 3. Os componentes da potencialidade da empresa apóiam-se mutuamente.” (ANSOFF e MCDONNELL,1993:55 *apud* BATISTA e CHAVES, 2004).

Ansoff, segundo Batista e Silva (2004), postula que a ação empresarial deve ser dirigida pelo exame da turbulência ambiental, onde a definição de objetivos e o estabelecimento de estratégias pautam-se com as tendências observadas no meio envolvente, contemplando o setor e a natureza do negócio (campos estratégicos de negócio), e os produtos-serviços que desenvolve (unidades estratégicas de negócio). Para o autor, a turbulência ambiental seria composta pela variabilidade e previsibilidade do meio envolvente da organização. Este conceito é verificado no estabelecimento da Matriz Produto-Mercado, também conhecida por Matriz de Ansoff (Figura 10) (ANSOFF, 1979).

| Produtos | Existentes | Novos |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Mercados | | |
| Existentes | 1. Penetração de mercado | 3. Desenvolvimento de produtos |
| Novos | 2. Desenvolvimento de mercado | 4. Diversificação |

FIGURA 10 – Matriz Produto x Mercado
Fonte: Ansoff (1979, 92)

A Matriz Produto-Mercado é uma ferramenta de análise e definição de estratégias a partir da identificação de oportunidades de crescimento de unidades de negócios. Na construção da matriz observam-se as dimensões produto e mercado, de onde pode emergir quatro tipos de estratégias (Figura 11).

| Tipo de estratégia | Descrição |
|--------------------------------|--|
| 1. Penetração de mercado | Incremento da participação relativa da empresa no mercado em que ela já atua. |
| 2. Desenvolvimento de mercado | Produtos existentes e mercados novos. A empresa busca conquistar clientes da concorrência, introduzindo produtos já existentes em novos mercados ou marcas novas no mercado atual. |
| 3. Desenvolvimento de produtos | Aprimorar os produtos já existentes visando responder aos desejos e necessidades dos compradores. |
| 4. Diversificação | Desenvolvimento de novos produtos para novos mercados ou mercados já existentes mas ainda não trabalhado. |

FIGURA 11 – Descrição das estratégias possíveis para a Matriz Produto-Mercado
Fonte: adaptado de Ansoff (1979, 92)

1.2.2. A Resource Based View

Tendo como objetivo explicar por que as organizações alcançam desempenhos heterogêneos, mesmo pertencendo a uma indústria específica e durante um mesmo espaço de tempo, surgiu a *Resource Based View* (RBV) (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) traduziram o termo *Resource Based View* como sendo Visão Baseada em Recursos (VBR).

Segundo Fahy (2000), estudos de Chamberlin e Robinson (1933) já apresentavam como sendo fonte de vantagem competitiva os ativos e as capacitações singulares. Desde essa época os autores sugeriam que os ativos e as capacitações singulares de cada organização eram os causadores da geração de rendimentos acima da média. Mesmo tratando-se de um conceito oriundo dos anos 1930, esta abordagem não difere da visão atual da VBR, se consideradas as ressalvas ambientais, visto que Chamberlin e Robinson aceitavam monopólios e concorrência imperfeita em suas abordagens (FAHY, 2000).

A pesquisa de Edith Penrose realizada em 1959 sobre a heterogeneidade das organizações é considerada pela maioria dos acadêmicos de estratégia o marco inicial da VBR (RUGMAN e VERBEKE, 2002). Os estudos de Penrose (1959) contribuíram para a formação da Teoria da Firma e sugeriram a relevância de um conjunto de recursos singulares para se alcançar uma performance superior.

Penrose (1959) citada por Brito e Vasconcelos (2004a), a respeito da natureza e do sentido do processo de crescimento da empresa, postula que as estruturas organizacionais e os sistemas de coordenação de atividades superiores são lucrativos não por possuir uma posição produto-mercado melhor ou por atuar em uma indústria mais favorável, mas sim por se apropriar de rendimentos acima do normal, rendas estas oriundas da carência, no mercado, de recursos específicos (FOSS, 1997).

Assim sendo, para a VBR, as rendas, objetivos de qualquer estratégia, advêm de ativos singulares, específicos da organização, os quais não podem ser prontamente copiados. Essas rendas são chamadas de rendas Ricardianas (rendas oriundas da escassez, frente a demanda, de fatores raros e inerentemente valorizados), que se opõem às rendas Schumpeterianas (rendas advindas de inovações que cedo ou tarde serão imitadas). A VBR assenta-se essencialmente na busca de rendas Ricardianas.

Ghemawat (1999), desenvolvendo as idéias de Michael Porter, sugere que os fundamentos da vantagem competitiva podem ser encontrados em fatores relacionados à inovação de produtos, a modos de produção ou atividades de marketing das empresas. Esse autor ainda detalha as fontes da vantagem competitiva como sendo decorrência de: a) benefícios de tamanho (economias de escala, escopo ou curvas de experiência); b) vantagens de acesso privilegiado a recursos (know-how, matérias-primas, mercados) e c) de atividades que possibilitem flexibilidade estratégica.

Mantendo o foco sobre os recursos, a vantagem competitiva é sustentável quando a organização possui recursos capazes de lhe render resultados acima do normal, recursos estes raros (escassos e não facilmente acessíveis para os concorrentes), difíceis ou caros para serem reproduzidos. Conforme Barney (2002), o modelo VRIO (*value, rarity, imitability e organization*) objetiva exatamente testar sucessivamente um recurso para considerá-lo fonte de vantagem competitiva.

Ainda focando o contexto valor, raridade e imitabilidade imperfeita, Barney (1991) define o que se tornará o ponto central da teoria dos recursos no tocante a vantagem competitiva, e que Brito e Vasconcelos (2004) chamam de vantagem competitiva componente:

A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and these are unable to duplicate the benefits of this strategy. (BARNEY, 1991 *apud* BRITO e VASCONCELOS, 2004)

Esta abordagem de vantagem competitiva componente não é tratada de forma universal nos estudos de estratégia e não é encontrada na maioria dos textos. O que se observa nos trabalhos sobre o tema não são tentativas de isolar recursos ou fatores especiais e únicos em sua contribuição para o desempenho, mas sim de se obter uma performance (resultado) positivamente diferenciada da obtida pelos competidores. (BRITO e VASCONCELOS, 2004)

Brito e Vasconcelos (2004) chamam essa outra abordagem de vantagem competitiva resultante que também é adotada por Besanko et al. (2006) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) quando percebem a vantagem competitiva como o resultado que a firma obtêm com o emprego agregado de seus recursos.

When a firm (or business unit within a multi business firm) earns a higher rate of economic profit than the average rate of economic profit of other firms competing in the same market, the firm has a competitive advantage in that market. (BESANKO

et al. 2006).

Na busca por compreender porque as estratégias de sucesso não são facilmente copiadas e, dessa forma invalidados seus efeitos, a VBR assume que o que está no centro da questão estratégica são os recursos singulares ou mais precisamente a diferença na disponibilidade desses recursos, sendo este o ponto nodal da vantagem competitiva. Voltando seu foco para o lado da oferta (paradigma *outside-in*) em detrimento do foco no lado da procura (paradigma *inside-out*), a VBR difere da Organização Industrial (PORTER, 1980; LEITE e PORSSE, 2003).

Em sua roupagem mais atual, segundo Brito e Vasconcelos (2004a), a VBR data de 1984, ano em que se publicaram dois trabalhos clássicos: “*A resource based view of the firm*” de Wernerfelt (1984), e “*Towards a Strategic Theory of the Firm*”, de Rumelt (1984). A partir desses artigos muitos outros surgiram contribuindo para o desenvolvimento dessa abordagem teórica sobre a vantagem competitiva. Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Barney (1991) também explicam a vantagem competitiva a partir do desenvolvimento e utilização de recursos. Dessa forma, o modo como a organização utiliza seus recursos é decisivo para alcançar um desempenho superior.

Entretanto, para Barney (1991), existem recursos que se apresentam como mais relevantes e outros que oferecem menores contribuições às ações estratégicas, visto que esses recursos não contribuem de forma uniforme para o desempenho. Considerar um recurso relevante estrategicamente significa que ele atende a condições especiais e na busca por essas condições, definições e conceitos, variações na terminologia aparecem em abundância, mas apresentam uma justaposição ou complementaridade (DIERICKX; COOL, 1989;). Dentre esses autores, Peteraf (1993) apresenta quatro determinantes da vantagem competitiva: heterogeneidade, mobilidade imperfeita, limites à competição *ex-ante* e limites à competição *ex-post* (Figura 12).

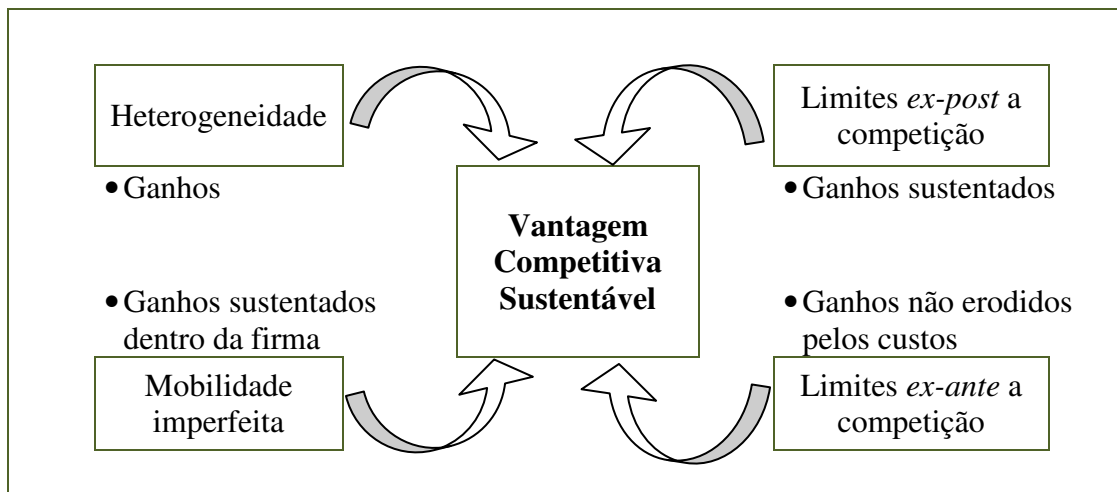


FIGURA 12 – Os quatro fatores para a vantagem competitiva sustentável
Fonte: Peteraf (p. 186, 1993).

Três conceitos são especiais para Barney (1991) em sua visão da VBR: 1) *recursos da organização* - os ativos, as capacidades, os processos, atributos da empresa, informações e conhecimentos sob controle da empresa e que a torna capaz de conceber e implementar estratégias que melhore sua eficiência e efetividade; 2) *vantagem competitiva* - implementação com sucesso de uma estratégia de criação de valor (aparente ou não) que não seja utilizada simultaneamente por uma empresa concorrente e 3) *vantagem competitiva sustentada* - as benesses da vantagem competitiva da empresa não podem ser obtidos por uma outra empresa concorrente, pela impossibilidade de executar a mesma estratégia que as causou (Figura13). (BARNEY, 1991).

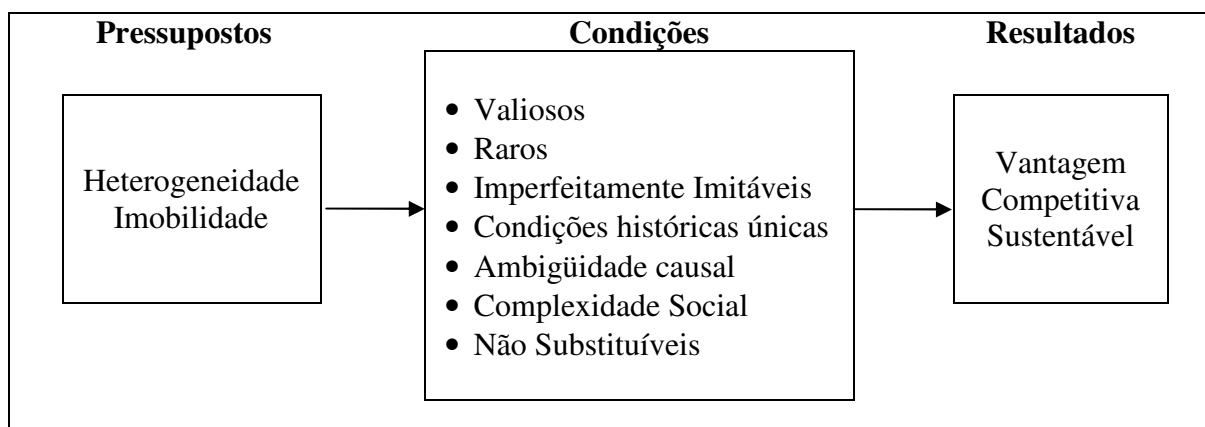


FIGURA 13 – Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável
Fonte: Barney (p.112, 1991)

Os recursos, para Wernerfelt (1984), são ativos tangíveis e intangíveis e se encontram de forma semipermanente nas organizações. Posteriormente, Chatterjee e Wernerfelt (1991) indicaram os recursos financeiros para acrescentar aos já mencionados.

O entendimento de Barney (1991) sobre os recursos é de que eles são de natureza física, humana (intangíveis) e organizacional (Figura 14).

| Natureza do Recurso | Exemplo de Recursos |
|-----------------------------|---|
| Capital físico | tecnologia física utilizada na empresa; a planta da empresa e os equipamentos; sua localização geográfica; acesso a matéria prima. |
| Capital humano (intangível) | treinamento; experiência; julgamento; inteligência; insights individuais de gestores e não-gestores e relacionamentos. |
| Capital organizacional | organograma; planejamento formal e informal; controle; sistema de coordenação; relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e as outras no seu ambiente. |

FIGURA 14 – Classificação dos tipos de recursos
Fonte: adaptado de Barney (1991)

Complementarmente, os recursos são classificados ainda em: negociáveis (que podem ser comprados nos mercados de fatores de produção, como imóveis, trabalhadores, máquinas e equipamentos) e não-negociáveis ou imitáveis (cultura, clima organizacional, espírito de equipe, fidelidade do consumidor, marca, reputação, etc.) e são produzidos por acumulação (BARNEY, 1991).

Na busca por definições para o termo recurso, Wernerfelt (1985, p. 13) explica que recurso é “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma dada empresa”. Ainda de acordo com o autor, as organizações obtêm vantagem competitiva gerenciando o uso de recursos superiores ou de uma combinação superior de recursos, sejam eles adquiridos ou desenvolvidos dentro da empresa.

Já Prahalad e Hamel (1990) optam por falar em *core competence*, que na nomenclatura adotada por Wernerfelt e Barney’s (1995) compõe um tipo específico de recurso, a competência central. Prahalad e Hamel (1990, p. 32) entendem que “a competência central” versa sobre a “aprendizagem coletiva da organização, especialmente como coordenar diferentes competências (saberes) produtivas e integrar correntes (*streams*) múltiplas de tecnologia”.

Teece, Pisano e Shuen (1997) também oferecem uma definição para o termo. Para os autores, recursos são “ativos específicos de uma empresa que são difíceis senão impossíveis de imitar” e exemplificam: segredos comerciais, especialização de fábricas e

experiências de funcionários. Esses autores ainda referem-se às “capacidades dinâmicas” (dynamic capabilities) como principais ativos da organização, definindo-as como “a habilidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para fazer face a meios envolventes turbulentos”.

1.2.3. As Capacitações Dinâmicas

Vista por muitos como um desenvolvimento da teoria baseada em recursos, as Capacitações Dinâmicas opõem-se a visão estática de posicionamento competitivo com uma percepção dinâmica da competição entre organizações (PROENÇA, 2003).

Dentre os recursos reunidos pelas empresas estão suas ‘capacitações’ (*capabilities*). Essas habilidades específicas da organização manifestam-se em processos operacionais, a partir de ajustes complexos de ativos tangíveis e intangíveis. Incluem-se nessas habilidades o saber fazer a baixo custo (*know-how*), saber fazer bem (qualidade), e de saber escolher o que fazer (posicionamento). São, portanto, um recurso específico da firma, ‘entranhado’ (*embedded*) na organização e não transferível para outra firma, cujo propósito é aumentar a produtividade de outros recursos que a empresa possui (Makadok, 2001).

As capacitações propagam um saber-fazer coletivo, essencialmente organizacional, e são fundamentais na construção da empresa e de seu sucesso competitivo. São recursos, e, assim sendo, caracterizam-se como objetos da VBR. Entretanto, são tipos diferentes de recursos: um ativo intangível de caráter coletivo, conexo à forma de ativação de diferentes estoques de ativos disponíveis na firma (PROENÇA, 2003).

Debruçando-se sobre o problema de construção de vantagens competitivas perenes, Teece *et al* (1997) propõem uma hierarquização dentre as capacitações das firmas. Para os autores, capacidades dinâmicas é o subconjunto de processos que permite à firma criar novos produtos, processos e rotinas, e responder a mudanças ambientais, são críticas para a sobrevivência da empresa no longo prazo. Também são entendidas por serem as capacitações estratégicas da firma, seus motores de inovação. Esse enfoque pressupõe, uma visão Schumpeteriana da competição capitalista, a qual foca na inovação o processo concorrencial (PROENÇA, 2003).

Ghemawat e Pisano (1999) centram-se, não nas capacitações dinâmicas em si, mas sim no dinamismo das capacitações, como fonte de vantagem competitiva. Sua

preocupação está em destacar o valor do recurso ‘capacitações’, sua singularidade de forma e uso, e sua ligação direta com as questões de ‘flexibilidade estratégica’.

Segundo Leonard-Barton (1992), capacitações têm como oposto “rigidezes” (*rigidities*), elas “aprisionam” a empresa a decisões, rotas e trajetórias, impedindo-a de outras oportunidades.

Eisenhardt e Martin (2000) alegam que os processos relacionados às capacitações dinâmicas são processos bem conhecidos pela literatura (desenvolvimento de produtos, tomada de decisão estratégica, montagem de alianças estratégicas, entre outros) havendo referências significativas e confiáveis quanto a quais as ‘melhores práticas’ (*Best practices*).

Pisano (2000) destaca a natureza da diferença entre as rotinas estáticas e dinâmicas. Ele enfatiza inclusive o modo como as próprias capacitações dinâmicas se desenvolvem no tempo, e como a prática dos processos que lhes são associados ensina a próxima rodada a ser empreendida (curva de experiência).

De acordo com Brito e Vasconcelos (2004a), Fujimoto (1998) elaborou, a partir da reflexão gerada por seu estudo sobre a *Toyota Motor Company*, três níveis de capacitações. Apesar de focada no macro-processo “desenvolvimento de produtos + produção e entrega de produtos”, seu raciocínio parece generalizável e, em sua simplicidade, consistente (Figura 15):

a) Capacitações Estáticas – relacionadas à habilidade em obter um desempenho de alto nível em termos competitivos, no embate direto e presente contra a concorrência, ou habilidades de fazer bem o que se faz hoje;

b) Capacitações de Melhoria – conexas à habilidade de conseguir de forma rápida e consistente melhorias no desempenho (ou qualidade e/ou produtividade), é uma capacidade essencial que envolve habilidades em identificar e analisar problemas, solucioná-los e reter e eternizar suas soluções;

c) Capacitações Evolucionárias – relacionadas à aptidão em desenvolver novas capacitações estáticas e de melhoria, é a capacitação de construir capacitações (metas capacitações).

| | Natureza Básica | Influência em | Componentes |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---|
| Capacitação Estática | Estática e rotineira | Nível de desempenho | <ul style="list-style-type: none"> • Produtividade, Prazo, Qualidade, Flexibilidade |
| Capacitação de Melhoria | Dinâmica e rotineira | Mudança no nível de desempenho | <ul style="list-style-type: none"> • Identificação, análise e solução de problemas • Retenção do aprendido / reprodutibilidade das soluções |
| Capacitação Evolucionária | Dinâmica e não Rotineira | Mudança na capacitação | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação ‘antes de experimentar’: • Racionalidade <i>ex-ante</i>; • Visão do empreendedor • Capacitação ‘após experimentar’: • Racionalização <i>ex-post</i>; • Retenção do aprendido; • Institucionalização |

FIGURA 15 – Capacitações de três naturezas

Fonte: FUJIMOTO, 1998: 17 *apud* BRITO e VASCONCELOS (2004a)

Para os autores, Fujimoto (1989) também ressalta a possibilidade de o próprio ambiente competitivo e institucional, ou a pura sorte, podem levar a empresa, de modo reativo a forjar uma nova solução sistêmica, re-configurando os recursos, para utilizar a linguagem de Eisenhardt e Martin (2000).

O que Fujimoto (1998) destaca é o fato de que o desenvolvimento de avanços na esfera evolucionária não acontece comumente de forma racionalizada. Há tipicamente um conjunto de experiências e experimentos antes mesmo que o verdadeiro problema seja reconhecido e possa ser trabalhado. Ele diferencia a capacitação em experimentar e aprender antes dos concorrentes (racionalidade *ex-ante*), da capacitação de perceber os ganhos derivados de novas práticas, sistematizar o aprendizado empírico, e institucionalizar as novas rotinas (racionalização *ex-post*) (BRITO e VASCONCELOS, 2004a).

Contudo, não são todas as capacitações de uma firma que são relevantes para sua competitividade, havendo critérios para se julgar a geração ou não de valor para o negócio (PROENÇA, 2003). Collis e Montgomery (1997) sugerem três critérios combinados (Figura 16) como indicador para a identificação dos recursos que contribuem para a geração de valor a longo prazo.

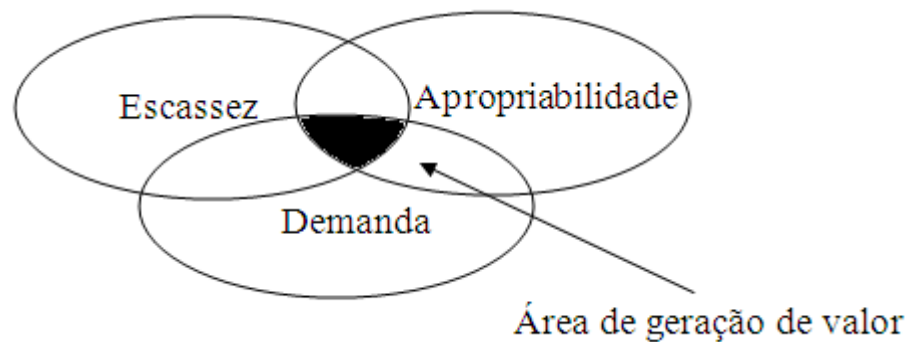


FIGURA16 – Critérios combinados de Geração de Valor
 Fonte: Collis e Montgomery, 1997

A componente de demanda da Figura 16 significa que, para um recurso gerar valor, é necessário que atenda alguma necessidade de mercado, a um preço que os consumidores concordem em pagar, diante das alternativas de produtos e serviços substitutos (*IBIDEM*, 1997).

O componente da escassez relativa da capacitação, tem a ver com a raridade e a dificuldade de imitação do recurso. Quanto mais difícil for para os concorrentes repetir suas habilidades, mais essas habilidades contribuirão para a vantagem competitiva da empresa (*IBIDEM*, 1997).

As capacitações são, justamente, recursos de difícil imitação, e isto, novamente, contribui para sua relevância no âmbito da VBR. São práticas forjadas ao longo do tempo. São tipicamente desenvolvidos pelo coletivo da firma, fruto de interações, acordos, estudos, decisões, iniciativas e idéias de vários tipos, inclusive pessoais, o que as torna difícil replicação (*IBIDEM*, 1997).

Segundo Ghemawat (1999b) uma das fontes exemplares de barreiras à imitação é a “ambigüidade causal”. A complexidade do processo de manutenção de um dado desempenho da firma torna obscuro à concorrência compreender sua fonte e dinamismo. Capacitações organizacionais costumam ser o resultado da combinação histórica de várias características das organizações, o que as torna produto de um conjunto de difícil reconstrução.

Note-se que imitabilidade é uma questão de grau, não um fato absoluto. Algumas capacitações são mais imitáveis que as outras. Barreiras à imitação podem ser melhoradas, com o tempo. A habilidade de conduzir este movimento de upgrading é ela mesma uma

capacitação, uma capacitação dinâmica por sinal, que assegura barreiras à replicação de suas capacitações pelos concorrentes.

Finalmente, o componente da ‘apropriabilidade’ corresponde à capacidade da empresa de apropriar-se dos benefícios relacionados à posição competitiva da empresa.

Quando a propriedade dos ganhos não está bem definida, é o poder de negociação (barganha) que conta. Ghemawat (1999b) exemplifica como situação genérica para estes casos a co-especialização de ativos, onde um não pode dissociar-se do outro, situação que impõe a disputa pelos resultados da ‘parceria’.

Outra ameaça à apropriação das receitas potencialmente oriundas dos recursos está no "relaxamento" do pessoal (GHEMAWAT, 1991). Este risco associa-se a posições competitivas fortes e necessárias o suficiente para induzir funcionários e gestores a atitudes mais relaxadas, e parte do valor potencial da posição conquistada perde-se por ineficiências. O poder intrínseco em uma capacitação pode se dissolver ao longo do tempo.

Não é a totalidade das capacitações de uma firma que podem ser consideradas estratégicas. Somente aquelas que atendam aos critérios de provocar elevado comprometimento, relacionarem-se à demanda, serem escassas e oferecerem condições ajustadas de apropriabilidade podem ser ditas como estratégicas, sendo, portanto, denominadas de Capacitações Essenciais ou *Core Capabilities*.

Existem também as capacitações dinâmicas de reduzido impacto estratégico. A dispersão das práticas de Controle da Qualidade Total na rede produtiva, por exemplo, tornou a capacitação de praticar o kaizen quase que uma condição necessária de entrada nos mercados de massa mais maduros, mas não suficiente para o sucesso competitivo. É uma capacitação de melhoria relevante, mas não mais essencial (ADLER, 1993; ADLER e COLE, 1993).

Eisenhardt e Martin (2000) assim como Porter (1996) não reconhecem esta hierarquização fruto da teoria baseada em recursos. Dentre outros aspectos questionáveis, destaca-se a singularidade de uso que se pode fazer de um ativo a princípio indiferenciado que se compra/adquire no mercado, tal como um Sistema Integrado de Gestão associado ao pacote de implantação da consultoria que o vendeu.

Capacitações evolucionárias, por sua vez, tendem a ser tão idiossincráticas à organização que, se forem efetivas, tendem, reconheça-se, a se caracterizar como pilar de vantagem competitiva perene de uma empresa. E, se forem frágeis, bem, nem empresa haverá para contar a história.

A questão da natureza de uma capacitação evolucionária evoca as interessantes observações de Mair (1999) acerca das ‘verdadeiras origens’ do sucesso da Honda, um caso muito estudado nos anais da Administração Estratégica, e um favorito da Escola do Aprendizado desde a leitura de Pascale (1984).

Os estudos de Mair (1999) sugerem que uma característica marcante da gerência da onda tem sido a de saber trabalhar a reconciliação de dicotomias conceituais aparentemente contraditórias, o que lhe permite experimentar e inovar onde outros perceberiam impossibilidades. Ou seja, pode-se entender de Mair que a Honda não pensaria dualisticamente, mas sim dialeticamente. E sob uma perspectiva bem pragmática, pois o faz para resolver problemas e superar situações complicadas.

Para ele, as diversas interpretações sobre o sucesso da empresa, centradas em aspectos dos resultados alcançados historicamente pela empresa (BCG, 1975 *apud* Pascale, 1984; Pascale, 1984; Quinn, 1996; Mintzberg, 1987; Hamel e Prahalad, 1994; Stalk Jr., 1992) serviriam antes como uma mitologia construída para adequar-se ao enquadramento teórico do relator de plantão do que propriamente como esforço para desvendar a natureza da fonte de seu sucesso.

Pois esta seria – em uma classificação deste texto – uma capacitação evolucionária específica, de difícil descrição; uma habilidade gerencial particular, desenvolvida ao longo dos anos, em lidar flexível e criativamente com os desafios trazidos por suas aspirações e ambições. Mair chega a brincar com idéia de que nenhuma das análises sobre a origem da competitividade da Honda chegou a incomodar seus gestores, pois estes estavam seguros de que sua verdadeira vantagem estava em habilidades gerenciais invisíveis aos olhos ocidentais.

1.2.4. Processos de mercado

Um relevante conjunto de contribuições às teorias sobre a vantagem competitiva foca-se no dinamismo dos mercados, das empresas e da concorrência, destacando os

processos de mudança e inovação mais que a estrutura das indústrias (organização industrial) ou a disposição e arranjo de recursos intra-firma (visão baseada em recursos) (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Para Barbieri (2001), na teoria austríaca do capital, a produção distribui-se no tempo em etapas. Para o autor, os bens de capital são heterogêneos, ocupam uma posição específica nesse processo temporal, não se podendo realocar de qualquer modo as unidades de capital. Dessa forma, o capital é representado como uma estrutura, não como um agregado homogêneo.

As raízes desse movimento estão nos trabalhos de Carl Menger, um dos fundadores da escola austríaca de economia, e de economistas ilustres, como Von Mises, Hayek, Kirzner e Schumpeter. Dentre outras contribuições de destaque dos teóricos austríacos (*i.e.*: o papel do empreendedor, a heterogeneidade das firmas, etc.) os processos de mercado como teoria explicativa da vantagem competitiva são abordados por Vasconcelos e Cyrino, (2000).

Como caminho para se compreender a teoria do processo de mercado, é necessário analisar o Problema do Conhecimento de Hayek (HAYEK, 1980). De acordo com a escola neoclássica, o problema econômico é descrito como a alocação alternativa de recursos escassos (ROBBINS, 1932 *apud* VASCONCELOS e CIRINO, 2000). Quando a perspectiva de análise envolve somente um agente, o problema alocativo pode ser encarado como um problema meramente lógico de maximização. Porém, quando se aborda o problema considerando uma sociedade complexa, com intrincadas relações de trabalho e extensa divisão do trabalho, o conceito de equilíbrio arrasta consigo a necessidade de compatibilidade entre os planos dos agentes (BARBIERI, 2001).

Barbieri (2001) acrescenta que uma considerável parte dos dados ponderados pelos agentes não mais consiste em algo subjetivo, imaginado por esses. O plano de ação de cada agente deve considerar os planos dos demais agentes, os quais podem ter opiniões diferentes sobre os fundamentos da economia. Como garantir assim, que as variáveis sejam vistas por todos sob um mesmo prisma? Como evitar o antagonismo de planos?

O verdadeiro problema que a teoria econômica deve enfrentar é descobrir o modo como os dados subjetivos de cada agente convergem ou não ao longo do tempo em relação aos fundamentos da economia. O ponto central é explicar o surgimento da coordenação entre

agentes em uma economia descentralizada e não assumir o equilíbrio e estudar suas características, como faz a teoria neoclássica (HAYEK, 1980).

Assumindo um caráter tipicamente epistemológico, para a teoria de processo de mercado o conhecimento dos agentes é subjetivo e conjectural. O problema a ser respondido é: em que condições ocorrem a correção de erros, aproximando as conjecturas dos agentes da realidade (BARBIERI, 2001).

A função do mercado, segundo a microeconomia neoclássica é o de um organismo equalizador, redutor de diferenças de *rents* entre as firmas. De acordo com essa escola, o mercado coordena de modo a equalizar as ações dos agentes econômicos individuais oportunizando o alcance do equilíbrio econômico através do ajuste de preços como distribuidor universal de recursos. Os desvios do equilíbrio são produtos de acidentes econômicos temporários, reguláveis pelo mecanismo de preços, assegurando o equilíbrio geral do sistema econômico (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Os teóricos da escola austríaca possuem uma compreensão em relação à vantagem competitiva fundamentalmente distinta da defendida pelos neoclássicos, teóricos da organização industrial. Jacobson (1992) compara essas duas abordagens:

| | Organização industrial | Escola austríaca |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Objetivo estratégico | Restrição de forças competitivas | Descoberta empreendedora |
| Mercado | Equilíbrio | Desequilíbrio |
| Modelo de rentabilidade | Regularidades empíricas | Diversidade |
| Fatores de sucesso | Variáveis observáveis | Variáveis inobserváveis |

FIGURA 17 - Diferenças entre a escola de organização industrial e a escola austríaca

Fonte: Jacobson (1992, p. 7)

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), segundo a escola austríaca, o mercado não se caracteriza pelo equilíbrio, ele é um processo de descoberta interativa que movimentando informações divergentes e conhecimentos dispersos. Os lucros são obtidos pelas empresas através da descoberta de oportunidades e da mobilização precursora de recursos pelos empreendedores os quais são motivados pela perspectiva de lucros extraordinários, buscando sempre a inovação, produzindo novos arranjos econômicos, acarretando o desequilíbrio do mercado.

Os processos de mercado são abordados por Kirzner (1985) destacando quatro aspectos fundamentais: a competição, o conhecimento e descoberta, incentivos e recompensas e, por fim, os preços de mercado. Para o autor o que sustenta os processos de mercado é a competição entre empresas rivais que buscam incrementar seus lucros ofertando produtos melhores que aqueles já existentes. A condição *sine qua non* é a liberdade de fluxos de capitais associada à vantagem competitiva.

O segundo aspecto destacado por Kirzner (1985) é que a competitividade é caracterizada por um processo interativo de descoberta, onde novos conhecimentos são gerados. Os mercados assimilam e transmitem informações sobre as práticas correntes (preços, quantidades, recursos) e é função do empreendedor desvendar novas oportunidades de aplicação, produzindo o conhecimento relativo a essas oportunidades, e que alimentará o mercado e o processo de competição.

(...) The market, in other words, is not merely a process of search for information of the need of which men had previously been aware; it is a discovery procedure that tends to correct ignorance where the discoverers themselves were totally unaware that they indeed were ignorant (...) (KIRZNER, 1985, p. 131).

A terceira questão colocada por Kirzner aborda os incentivos e recompensas. Na teoria ortodoxa (neoclássica) o lucro resulta da utilização ótima dos fatores de produção, já para a escola austríaca, o lucro advém do encontro de novas possibilidades de produção e da criação de novas combinações de fatores de produção. A noção de lucro para a escola neoclássica confundiu-se com o conceito de custo de oportunidade do capital, e na teoria austríaca representa as rendas do empreendedor, resultado da descoberta de novos limites de produtividade e do estabelecimento de monopólio de curto prazo.

(...) the availability of pure entrepreneurial profit has the function not of outweighing the cost associated with withdrawing inputs from alternative uses, but of alerting decision makers to the present error of committing factors to uses less valuable to the markets than others waiting to be served (...) (KIRZNER, 1985, p. 133).

Por fim, o quarto aspecto definido por Kirzner é o preço de mercado. Rumelt (1987) explica que em vez de se aproximarem do equilíbrio, os preços, para a escola austríaca, representam o valor relativo dos achados dos empreendedores. Os preços sinalizam oportunidades de lucros extraordinários, o estabelecimento de rendas de empreendimento, que significam monopólios transitórios. O privilégio exclusivo da exploração pioneira dessas oportunidades é o motor dos processos de mercado.

Segundo Brito e Vasconcelos (2004a), analisando Schumpeter (1955) o empreendedor é o responsável pela introdução de inovações capazes de melhor satisfazer as demandas do mercado. O desenvolvimento econômico ocorre a partir do desenvolvimento de inovações que perturbam o equilíbrio de forças competitivas. O autor batizou de “destruição criadora”, o processo de renovação contínua de produtos, processos e formas organizacionais, que permite o estabelecimento provisório de rendas do empreendedor, impedindo o mercado de manter-se otimamente equilíbrio.

Cabe aos empreendedores descobrir métodos de produção mais eficientes e produtos mais adequados aos desejos e necessidades dos consumidores. Para alcançar esse resultado o empreendedor lança mão de dois tipos de conhecimento: i) métodos científicos e mobilização de conhecimentos explícitos, e ii) informações circunstanciais e contextuais, comumente conexas a formas implícitas de conhecimento das especificidades locais (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Para a escola austríaca a empresa é uma entidade na qual o contexto histórico e as características singulares inviabilizam a imitação perfeita. Nenhuma estratégia que possa ser livremente copiada assegura uma rentabilidade acima da média de mercado, isso é da natureza da competição entre firmas. Dessa forma, uma rentabilidade superior deve basear-se em estratégias de inovação contínua, provenientes de elementos de difícil imitação (*IBIDEM*, 2000).

Para se conseguir rentabilidade superior, os teóricos da escola austríaca destacam a importância dos “fatores inobserváveis”. De natureza subjetiva, esses fatores seriam capazes de escapar à dinâmica da replicação do mercado, promovendo a vantagem competitiva. O desempenho diferenciado é atribuído a fatores inobserváveis, invisíveis, ocultos atrás dos fatores objetivamente mensuráveis dos processos de produção (*IBIDEM*, 2000).

Segundo Hill e Deeds (1996), vinculados a escola austríaca, a teoria da organização industrial atribui equivocadamente à estrutura da indústria como o principal determinante da natureza da concorrência e dos níveis de rentabilidade. A natureza da competição independeria da estrutura da indústria, sendo uma característica do sistema capitalista.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000) a dinâmica competitiva e a descoberta das inovações são os fatores que mais fortemente influenciam o desempenho das firmas. No

modelo proposto por Hill e Deeds (1996), a estrutura da indústria deve ser entendida como resultante endógena das diferenças de performance das firmas no tempo e não a determinante dessa performance.

2. A INDÚSTRIA DE *SOFTWARE*

Esse capítulo procura descrever as características e dinâmicas da indústria de software em nível mundial e nacional, que se constitui no contexto no qual o estudo das vantagens competitivas é realizado. O capítulo trata ainda de conceitos essenciais ao entendimento dos tipos de negócios realizados e produtos oferecidos neste mercado.

2.1. Classificação dos produtos e serviços do mercado de softwares

Feitosa, Mendes e Oliveira (2004) classifica os *softwares* segundo três critérios: concepção, inserção no mercado e mercado destinatário. Quanto à concepção, os softwares podem ser classificados em de infra-estrutura, de ferramentas ou de aplicativos.

Os *softwares* de infra-estrutura compreendem sistemas operacionais (faz a interface entre o usuário e o *hardware*); gerenciadores de armazenagem (controla os arquivos contidos na memória do computador); gerenciadores de rede (gerencia o desempenho da estrutura de interligação de vários computadores) e *softwares* de segurança (controla as entradas e saídas de arquivos do *hardware*).

Os *softwares* denominados de ferramenta caracterizam-se por possibilitar o desenvolvimento de outros *softwares* ou o desenvolvimento de programas. Compõem o mundo dos *softwares* ferramentas as linguagens de programação, suítes de desenvolvimento, compiladores de *software*, que traduzem as rotinas e programas em linguagem de máquina (códigos binários) e sistemas gerenciadores de banco de dados (SGBD).

Já os *softwares* do tipo aplicativos são especializados na realização de determinadas tarefas, como, por exemplo, os editores de texto, as planilhas eletrônicas e os editores gráficos.

Quanto à inserção no mercado, os *softwares* chegam ao mercado de forma horizontal e vertical. A primeira ocorre com softwares padronizados, produzidos em larga escala, no intuito de atender determinadas necessidades de seus usuários. Exemplos desse tipo de softwares são o sistema operacional, a planilha, os editores de textos e o banco de dados. A

forma vertical engloba os sistemas desenvolvidos para atividades especializadas e específicas, incorporando o conhecimento e características intrínsecos da atividade para a qual foi desenvolvido.

Quanto ao mercado destinatário, ou as formas de comercialização, os *softwares* são pacotes, serviços ou embarcados. O sistema pacote, também denominado *software* de prateleira, alcança a maioria dos consumidores e atende a uma demanda genérica e indiferenciada.

O *software* serviço, também conhecido por *software* sob encomenda ou customizável, é desenvolvido a partir da demanda do cliente, para atendimento de necessidades específicas, definidas previamente, sendo grande a interação entre o desenvolvedor e o usuário.

Por último, o *software* embarcado é aquele que acompanha os dispositivos eletrônicos dos mais diversos equipamentos, como por exemplo, os tocadores mp3, telefones celulares, televisores digitais, *PDA's*, relógios digitais, aparelhos de reprodução de *DVD*, máquinas industriais etc. Sua característica principal é a de ficar embutido em um equipamento, não sendo, portanto, objeto de manipulação do usuário que não o manuseia ou altera suas características e configurações.

2.2. Evolução e dimensão do sector

Roselino (1998) e Mendes (2006) apresentam a evolução histórica da indústria de software em quatro fases.(Figura 18). Inicialmente, a produção de software era considerada atividade secundária e complementar ao desenvolvimento dos equipamentos de informática (*hardware*), sendo uma atividade exercida em princípio pelos próprios produtores desses aparelhos. Nessa fase não existia um formato padrão de equipamentos computacionais e cada fabricante desenvolvia o conjunto de comandos e instruções (*software*) para as máquinas que produzia.

Com a consolidação e padronização do hardware (arquitetura PC - IBM) e sua propagação nos mais diversos setores, a atividade de desenvolvimento de software passou a ser administrada por empresas independentes (software-houses). A partir de meados da década de 1970, o desenvolvimento de software passa a se caracterizar como indústria (atividade econômica dotada de dinâmica própria) (MENDES, 2006).

| Embrião: simbiose entre <i>hardware</i> e <i>software</i> | |
|---|--|
| 1940 | Construção dos primeiros computadores não comerciais, nos EUA. |
| 1946 | Desenvolvimento dos primeiros computadores: MARK-I, ENIAC e EDIVAC; Invenção dos transistores: digitalização da informação |
| 1950 | IBM: líder mundial na produção de computadores de grande porte; <i>Software</i> desenvolvido pelas empresas produtoras de computadores |
| 1960 | Surgem linguagens de maior complexidade: FORTRAN e COBOL |
| 1959 | Desenvolvimento dos primeiros chips reprodutíveis e em grande escala |
| Nascimento: atividade autônoma de geração de <i>software</i> | |
| 1965 | Surgimento da família <i>System/360 (Mainframe - IBM)</i> |
| 1965 | Primeira linha de minicomputadores pela DEC; Surgimento do mercado de computadores padronizados; Onda de informatização nas PME |
| 1969 | Venda em separado, de <i>hardware</i> e <i>software</i> , pela IBM |
| 1970 | Disseminação do uso de minicomputadores |
| Crescimento: avanço da autonomia da indústria de <i>software</i> | |
| Década de 1970 | Esforços de empresas de <i>software</i> em conquistar o mercado; Expansão das vendas de <i>mainframes</i> e de minicomputadores: surge demanda de soluções para aplicações de <i>software</i> ; Surgem primeiros microcomputadores: fragmentação do mercado |
| Amadurecimento: consolidação da indústria de <i>software</i> | |
| Década de 1980 | Expansão da base instalada dos microcomputadores, redução dos preços das tecnologias e aumento da capacidade de armazenamento; Surgem as estações de trabalho (<i>workstations</i>). Avanço no mercado de usuários domésticos e de pequenos negócios IBM lança seu computador instalado com o sistema operacional MS-DOS: convergência de padrões tecnológicos Tripé IBM-Microsoft-Intel: gênese da posição monopolista da Microsoft |

FIGURA 18 – Cronologia do surgimento e evolução da indústria de *software*

FONTE: adaptado de MENDES (2006, p. 57)

A atividade de desenvolvimento de *software* é parte do conjunto de atividades que compõem as tecnologias da informação e comunicação (TIC), destacando-se dentre as demais atividades de TIC pelo seu extraordinário crescimento. A principal causa desse crescimento diferenciado repousa no fato da informatização suportar as operações e decisões estratégicas em praticamente todos os setores da economia, sendo assim uma ferramenta indispensável para a produtividade e eficiência (ROSELINO, 2006).

Dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2006) espelham o substancial crescimento que o mercado mundial de software vivencia. Segundo o organismo, os negócios do setor passaram de US\$ 90 bilhões em 1997 para cerca

de US\$ 300 bilhões em 2001. A projeção para 2008 é que esse mercado alcance a cifra de US\$ 900 bilhões.

No Brasil, os negócios do mercado de software e serviços somavam US\$11,2 bilhões, em 2007, sendo que US\$4,19 bilhões, ou 37,7%, correspondiam ao segmento de software e US\$6,93 bilhões aos serviços (62,3%) (FIGURA 19). Grande parte do valor dos softwares era originária do exterior (66,4%), enquanto que a oferta de serviços era predominantemente nacional - 96,5% (ABES. 2007).

| Mercado Total US\$ 11,2 bi. | | | | | |
|---|-----------------------|---------------------|---|-------------------------|----------------------|
| Software US\$ 4,19 bi. (37,7%) | | | Serviços US\$ 6,93 bi. (62,3%) | | |
| Desenvolvido no País US\$ 1,408 bi. (33,6%) | | | Desenvolvido no exterior US\$ 2,779 bi. 66,4% | Nacional | Exportação |
| <i>Standard</i> | Sob encomenda | Exportação | | US\$ 6,689 bi. 96,5% | US\$ 242 mi. 3,5% |
| US\$ 324 mi. 24,3% | US\$ 995 mi. 70,6% | US\$ 71 mi. 5,1% | | | |

FIGURA 19 – Principais indicadores do mercado brasileiro - 2007

Fonte: ABES (2008)

De acordo com a mesma fonte, o Brasil ocupou, em 2007, a 12ª posição no mercado mundial de *software* e serviços, movimentando negócios correspondentes a 1,43% do mercado global e 43% do latino americano (Tabela 1).

Ainda segundo a ABES (2008), 7.936 empresas alimentam o mercado de *software*, sendo que 6.154 exploram diretamente o desenvolvimento e 1.782 a prestação de serviços relacionados.

TABELA 1 – O mercado mundial de *software* e serviços - 2007

| País | Volume (US\$ bilhões) | Participação (%) |
|-------------------|-----------------------|------------------|
| 1. Estados Unidos | 315 | 41,6 |
| 2. Japão | 63,8 | 8,43 |
| 3. Reino Unido | 60,3 | 7,98 |
| 4. Alemanha | 51,8 | 6,86 |
| 5. França | 41,6 | 5,50 |
| 6. Canadá | 22,0 | 2,91 |
| 7. Itália | 19,3 | 2,56 |
| 8. Holanda | 13,6 | 1,79 |
| 9. Austrália | 13,0 | 1,71 |
| 10. Espanha | 11,5 | 1,52 |
| 11. China | 11,5 | 1,52 |
| 12. Brasil | 10,81 | 1,43 |
| 13. Suécia | 9,85 | 1,30 |
| 14. Suíça | 9,85 | 1,30 |
| 15. Coreia | 7,92 | 1,05 |
| Resto do mundo | 95,2 | 12,5 |
| Total | 756,5 | 100 |

Fonte: ABES (2008)

Ainda segundo o estudo da ABES (2008), do universo de empresas atuantes nesse mercado, 94,1% são micro e pequenas. Sob o aspecto do consumo o setor apresenta uma concentração importante nas áreas industrial e financeira (46,6%), seguido do setor de serviços com 15,7%, comércio com 10,3% e governo com 7,9%. O estudo ainda divide o mercado consumidor a partir do objeto de consumo (*software* e serviços). A tabela 2 apresenta o volume movimentado a partir dessa segmentação.

TABELA 2 – Segmentação do Mercado de *Software* e Serviços

| Segmento | Volume (US\$ milhões) | Participação (%) | Varição 2007/2006 |
|---|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Aplicativos | 973 | 23,2 | + 32,2% |
| Desenvolvimento e implementação | 925 | 22,0 | - 3,5% |
| Infra-estrutura | 1.232 | 29,4 | + 63,6% |
| <i>Software</i> sob encomenda | 995 | 23,7 | + 30,9% |
| <i>Software</i> para exportação | 71 | 1,7 | + 36,5% |
| Sub Total <i>Software</i> | 4.190 | 37,68 | + 28,5% |
| Consultoria | 1.178 | 17,0 | + 18,4% |
| Integração de sistemas | 1.248 | 18,0 | + 18,9% |
| <i>Outsourcing</i> | 3.049 | 44,0 | + 21,6% |
| Suporte | 1.247 | 18,0 | + 17,9% |
| Treinamento | 208 | 3,0 | - 10,7% |
| Sub Total Serviços | 6.930 | 62,32 | + 18,9% |
| Total <i>Software</i> e Serviços | 11.120 | - | + 22,3% |

Fonte: ABES, 2008

Aprofundando a caracterização do mercado, além da segmentação entre *software* e serviço, o estudo subdividiu o segmento de *software* em aplicativos, desenvolvimento e implementação e infra-estrutura. A tabela 3 indica que essas três áreas apresentam participação equilibrada no setor, com ligeira predominância da infra-estrutura em função das atividades de produção dos sistemas operacionais, interfaces e subsistemas etc. Isoladamente, além dessas atividades, destacam-se os negócios de gerenciamento de banco de dados relacionais, gerenciamento de recursos da empresa e gerenciamento da cadeia de suprimentos.

TABELA 3 – Segmentação do mercado de *software* por categoria - 2007

| Categoria de <i>software</i> | Volume (US\$ milhões) | Participação (%) |
|---|----------------------------------|-----------------------------|
| Aplicativos | 973 | 31% |
| ERM (Gerenciamento dos recursos da empresa) | 385 | 39,568% |
| CRM (Gerenciamento do relacionamento com os clientes) | 81 | 8,324% |
| SCM (Gerenciamento da cadeia de suprimentos) | 367 | 37,718% |
| Outros | 140 | 14,3885 |
| Desenvolvimento e implementação | 925 | 29,5% |
| Gerenciamento de banco de dados relacionais | 371 | 40,1085% |
| Aplicativos para implementação | 286 | 30,918% |
| Análise e entrega | 79 | 8,540% |
| Outros | 189 | 20,432% |
| Infra-estrutura | 1.232 | 39,5% |
| Segurança | 200 | 16,233% |
| Armazenamento | 178 | 14,448% |
| Gerenciamento de sistemas e redes | 278 | 22,564% |
| Outros (Sistemas operacionais, interfaces, subsistemas) | 576 | 46,753% |
| Total | 3.130 | 100% |

Fonte: ABES (2008)

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

Esse capítulo descreve o caminho metodológico desta dissertação, cujo delineamento é ilustrado na Figura 20. Os métodos e estratégias de pesquisa componentes do delineamento foram selecionados em função das definições básicas da pesquisa – problemas, e objetivos.

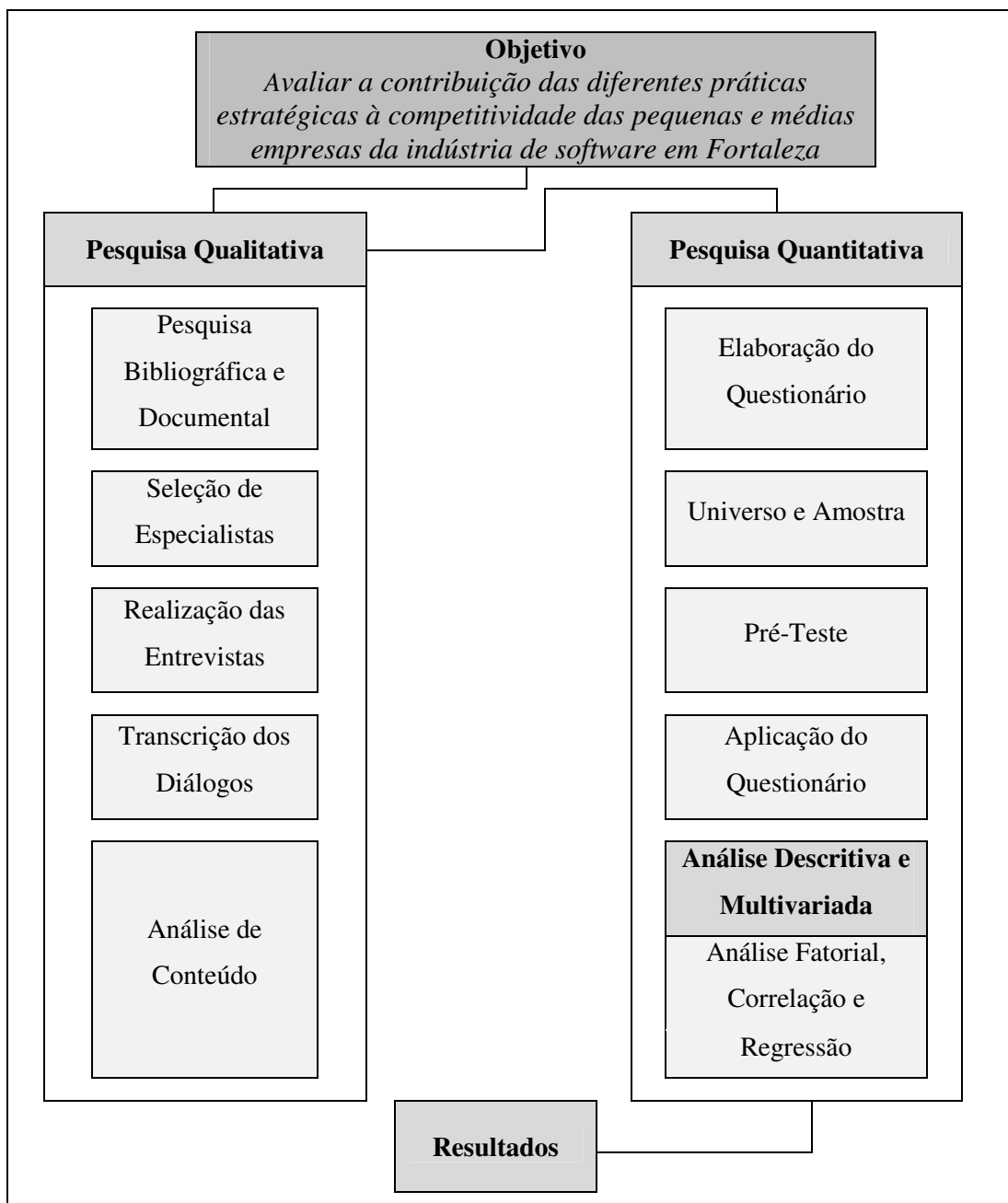


FIGURA 20 – Etapas do processo metodológico da pesquisa

Fonte: o autor

Quivy e Campenhoudt (1998) enfatizaram que no alcance dos objetivos são necessários quadros teóricos e métodos de investigação claros. Ainda segundo os autores, para se proceder a uma investigação social, é fundamental a exploração das teorias, a realização de estudos exploratórios e o intercâmbio de idéias com especialistas da área, antes de aprofundar-se na análise dos dados acessados. As contribuições desses autores serviram de base para concepção do delineamento da pesquisa.

O método é o percurso para se alcançar um objetivo pré-estabelecido, sendo ainda o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos empregados para se chegar ao conhecimento (GIL, 1999).

No exercício da pesquisa social deve-se enfatizar o valor da metodologia científica, entendendo que o seu uso não é um fim em si mesmo e sim um instrumento para a crítica teórica sob a prática, com o objetivo de apresentar-se realmente como ciência (DEMO, 1995; FREITAS *et al*, 2000).

A técnica de análise dos resultados foi proposta por Bardin (2008), que a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visam descrever o conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, permitindo a inferência de conhecimentos.

3.1. Natureza da Pesquisa

Quanto à natureza da pesquisa, o presente trabalho é um multimétodo, o que pressupõe o uso de técnicas de pesquisas quantitativas e qualitativas, tendo por objetivo abordar as diferentes perspectivas do estudo. O emprego de modo combinado e complementar dos dois métodos de pesquisa está associado ao que se conjectura, por parte do pesquisador, ser necessário para alcançar o cumprimento dos objetivos do referido estudo.

Beuren (2003, p. 91) caracteriza a pesquisa qualitativa como sendo:

Estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender, classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e pode contribuir no processo de mudança de determinado grupo. Possibilitam, também, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado.

O autor também explica a pesquisa de natureza quantitativa como:

(...) pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (...). Destaca a sua importância porque visa garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências realizadas. (*IBIDEM*, 2003, p. 92)

3.2. Pesquisa Qualitativa

No âmbito da pesquisa qualitativa, a etapa inicial do processo metodológico é de natureza exploratória, em que se realizam a pesquisa bibliográfica e documental, compreendendo a análise de livros, artigos científicos, dissertações, teses, publicações avulsas e materiais disponibilizados na Internet. Essas pesquisas sustentam a construção dos referenciais teóricos da investigação, focados na investigação teorias a respeito das fontes da vantagem competitiva.

Sob a ótica de Lakatos e Marconi (1994), a pesquisa bibliográfica possibilita a análise inicial comparativa de várias posições acerca do problema em questão, favorecendo o aprofundamento a partir do conhecimento de estudos já realizados por outros pesquisadores. A pesquisa documental, por sua vez, foi utilizada para analisar o contexto em que se desenvolve a investigação, o setor de atividade econômica da indústria dos *softwares*.

3.2.1. Coleta de Dados da Pesquisa Qualitativa

A coleta de dados da pesquisa qualitativa é feita pela realização de entrevistas com especialistas, empresários e executivos de negócios do segmento de *software* de Fortaleza, além de trabalhadores de alto nível da área técnica (analistas de sistemas e gerentes de desenvolvimento). Os objetivos das entrevistas foram o de aprofundar o conhecimento da realidade do setor local de *software*, *identificar* as estratégias específicas adotadas pelas empresas e, de forma genérica, a terminologia utilizada pelas empresas do setor na condução de seus negócios.

3.2.2. Análise dos Dados da Pesquisa Qualitativa

O material coletado nessa fase, registrado por meio de gravador digital, foi transcrito e submetido à técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter a descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não), por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de modo a permitir a inferência de conhecimentos relativos às

condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. A análise de conteúdo tem por objetivo a inferência, utilizando vestígios e indicadores evidenciados por procedimentos mais ou menos complexos (PUGLISI; FRANCO, 2005).

3.3. Pesquisa Quantitativa

No que diz respeito à segunda fase da pesquisa empírica, na qual a abordagem quantitativa é utilizada, esta está relacionada às abordagens estatísticas cujos resultados se referem às características de um grupo pesquisado e não de cada indivíduo. Assim sendo, as conclusões são evidenciadas em termos de probabilidade e não de afirmação concreta (BASTOS, 2004).

Tendo essa consideração presente, a abordagem quantitativa do estudo se materializa através a realização de levantamento de campo, ou *Survey*, técnica que pode ser descrita como de obtenção de dados ou elementos sobre características, ações ou idéias de um grupo específico de pessoas por meio de um questionário estruturado, utilizado como instrumento de coleta de dados (FREITAS *et al*, 2000).

3.3.1. Universo e amostra

Para Gil (1999), universo é o conjunto definido de elementos que possuem características comuns. Já a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo, é um subconjunto do universo. A amostra, porção ou parcela do universo, que realmente será submetida à verificação, é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem (MARCONI e LAKATOS, 1990).

A pesquisa social utiliza tipos de amostragem classificados em dois grandes grupos: amostragem probabilística e não-probabilística. As amostragens probabilísticas possuem rigor científico, são estatisticamente fundamentadas. Seus tipos mais comuns são: aleatória simples, sistemática, estratificada, por conglomerado e por etapas. O segundo grupo, as amostragens não-probabilísticas, não possui fundamentação matemática ou estatística, dependem do critério do pesquisador; seus tipos mais conhecidos são: por acessibilidade, por tipicidade e por cotas (GIL, 1999).

Nesta dissertação, o universo é composto pelos empresários e executivos das 74 empresas de *software* de Fortaleza associadas à ASSESPRO/CEARÁ (Associação das Empresas de Tecnologia da Informação *Software* e Internet). Tendo como unidade de análise da pesquisa os empresários e os gestores e não a empresa, e levando em conta uma média de 4 (quatro) profissionais por empresa, estimou-se uma população de 296 potenciais respondentes.

Em vista disso, o tamanho da amostra foi calculado com base na fórmula da população finita sugerida por (GIL, 1999 p. 101), autor que considera como finita uma de até 100.000 elementos. A fórmula é a seguinte (GIL, 1994):

$$n = \frac{d^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + d^2 \cdot p \cdot q}$$

Sendo:

- n = tamanho da amostra;
- d = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão;
- p = percentagem que o fenômeno se verifica;
- q = percentagem complementar;
- N = tamanho da população;
- e = erro máximo permitido.

Em vista das considerações anteriores, os parâmetros adotados para o cálculo da amostra são:

- $n = ?$;
- $d = 1,96$;
- $p = 50\%$;
- $q = 50\%$;
- $N = 296$;
- $e = 5\%$.

Assim, o tamanho da amostra é $n = 167$, considerando que:

$$n = 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 296 / 0,05^2 \times (296 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5$$

3.3.2. Coleta e tratamento dos dados

A coleta de dados por meio de uma *Survey* caracteriza-se pela pergunta direta a um grupo expressivo de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, para posteriormente, através da análise quantitativa, concluir sobre os dados coletados. Por dificuldades de acesso aos respondentes, problema bastante comum na execução de pesquisas no Brasil, em particular no Estado do Ceará, obteve-se cerca de 110 questionários respondidos, sendo que 74 questionários foram considerados válidos.

Em vista disso, a amostra da pesquisa terminou por se caracterizar como não probabilística, o que impõe restrições à generalização dos resultados. Essa, contudo, é uma limitação existente antes mesmo da aplicação da pesquisa, considerando que a escolha do universo de respondentes como compreendida pelos dirigentes das empresas filiadas à Associação das Empresas de Tecnologia da Informação *Software e Internet* (ASSESPRO), devido aos problemas antecipados de acesso ao verdadeiro universo das empresas do setor, de certa maneira, já apontava para o uso do critério de acessibilidade como o mais viável para a constituição da amostra pesquisada.

A coleta dos dados, como é típico em pesquisa do tipo *Survey*, foi baseada em questionário estruturado apresentado no Apêndice desta dissertação. O questionário foi organizado em quatro partes: 1) caracterização do respondente e do tipo de negócio; 2) percepção quanto às fontes da vantagem competitiva; 3) percepção quanto às práticas estratégicas e 4) percepção quanto ao desempenho dos negócios.

Todas as partes se compõem de questões fechadas, As segunda e terceira partes envolvem perguntas que se utilizam da Escala *Likert*, de cinco pontos: DT= discordo totalmente; DP= discordo parcialmente; NCND= nem concordo nem discordo; CP= concordo parcialmente; CT= concordo totalmente. A terceira parte do questionário também adota a Escala *Likert* para avaliar a percepção do desempenho, utilizando, contudo, critério diferente, a saber:: MMeE= muito menor que o esperado; MeE= menor que o esperado; IE= igual ao esperado; MaE= maior que o esperado; MMaE= muito maior que o esperado.

Foram aplicados cento e dez questionários, para empresários e executivos do segmento de *software*, sendo que vinte foram aplicados numa primeira fase da pesquisa de campo e utilizados como pré-teste. Tal procedimento, por sua vez, contribuiu para o aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados em associação aos

objetivos da pesquisa resultando na adequação das questões relacionadas principalmente com as práticas estratégicas típicas do setor em estudo.

A partir desse aperfeiçoamento do questionário, noventa questionários adicionais modificados foram aplicados, sendo que dezesseis apresentaram inconsistências no preenchimento de modo que não puderam ser aproveitados na pesquisa, sendo descartados.

Os 74 (sete e quatro) questionários restantes constituíram a base de informações utilizada para o tratamento dos dados quantitativos, que contempla a análise multivariada dos dados, que auxilia o levantamento de informações úteis da massa de dados coletados, através, dentre outras operações possíveis, pela redução de dados, ordenação e agrupamento, investigação da dependência entre variáveis e construção e teste de hipóteses (HAIR *et al*, 2005).

Além disso, essa fase do trabalho caracteriza-se pela aplicação de estatísticas descritivas, de tendência central e dispersão, e indicadores de significância estatística, além do uso da Análise Fatorial Exploratória (AFE), uma das técnicas de Análise Multivariada que apresentou uso crescente em todas as áreas de pesquisa de negócios a partir dos anos 1990 (HAIR *et al*, 2005).

A AFE é utilizada para sintetizar uma elevada quantidade de variáveis em um conjunto reduzido de fatores e analisar as relações latentes entre estas variáveis (*IBIDEM*). Essa utilidade é destacada por Pereira (1999), quando se deseja verificar se os itens de uma escala comportam-se segundo uma estrutura predefinida.

Diferentemente de outros métodos de Análise Multivariada (Análise de Variância, Regressão Múltipla e Análise Discriminante), a técnica da AFE não exige uma evidente separação entre as variáveis dependentes e independentes (MALHOTRA, 2001). Por essa característica torna-se adequada para a análise de relações entre variáveis latentes ou constructos, nos quais uma variável pode exercer, tanto o papel de variável dependente de uma que lhe antecede quanto o de variável independente em relação a outra que lhe sucede.

Malhotra (2001, p. 504) assinala três situações como passíveis de aplicação da AFE:

1. identificar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis (...).

2. identificar um conjunto novo, menor, de variáveis não-correlacionadas para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas na análise multivariada subsequente (regressão/análise discriminante) (...).
3. identificar, em um conjunto maior, um conjunto menor de variáveis que se destacam para uso em uma análise multivariada subsequente (...).

A primeira alternativa, dentre os usos propostos por Malhotra (2001), é a mais adequada para o presente trabalho com vistas a selecionar as variáveis e os fatores determinantes das estratégias selecionadas pela empresas de *software* de Fortaleza.

A aplicação da técnica de Análise Fatorial compreende o desenvolvimento de oito etapas (Figura 21). Dentre estas, cabe mencionar, baseado em Malhotra (2001):

- a) A construção da Matriz de Correlação, que exhibe as correlações simples, r , de todos os pares possíveis de variáveis incluídas nas análises. Essa matriz permite identificar se a AFE é uma técnica adequada aos dados obtidos. Para tanto, as variáveis precisam ser correlacionadas entre si;
- b) A identificação dos fatores responsáveis pela máxima variância dos dados, o que corresponde à escolha dos métodos dos componentes principais;
- c) A interpretação dos fatores, ocorrida após a determinação do seu número, e feita pela análise das variáveis de maior carga (correlação simples entre as variáveis e um fator) para cada fator;
- d) A seleção das Variáveis Substitutas, correspondendo à escolha de variáveis componentes dos fatores para representá-lo em análise subsequente (feito se existir variável com carga fatorial bem superior à dos demais);
- e) Ajuste do modelo, representando a reconsideração do modelo teórico de relações entre variáveis e fatores na possibilidade de existência de grandes resíduos entre as matrizes de correlações observadas e correlações reproduzidas a partir da matriz de fatores.

Complementando a análise multivariada decidiu-se por submeter também os dados à técnica das análises de correlação e de regressão.

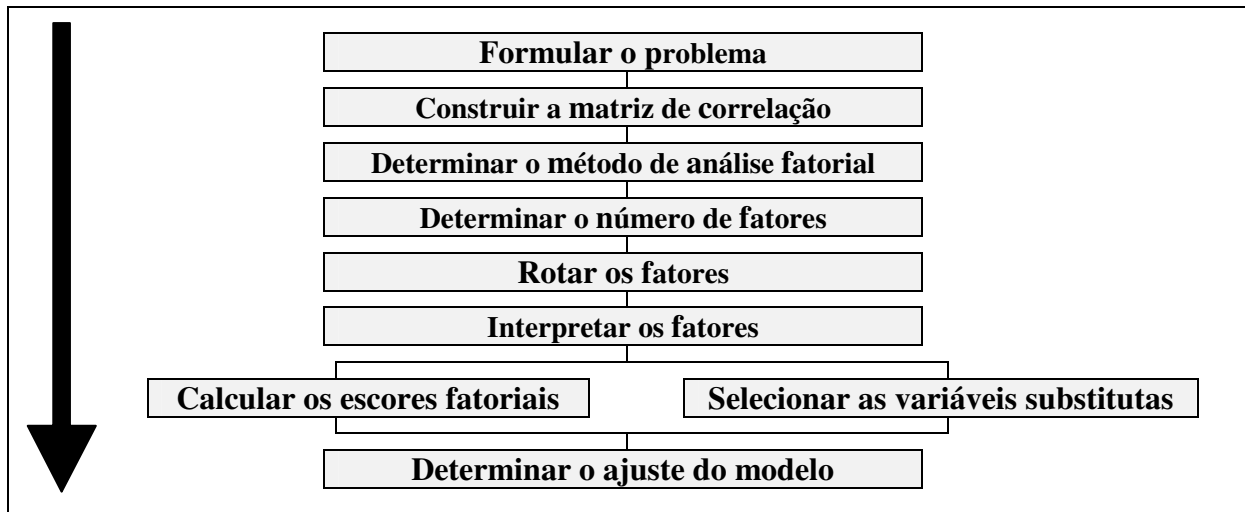


FIGURA 21 - Passos da análise fatorial
 Fonte: Adaptado de Malhotra (2001. p.506)

Quando se deseja analisar o grau de associação entre dois conjuntos de *scores* referentes a uma população ou amostra, utiliza-se a correlação. Mas, o coeficiente de correlação, por si só, representa apenas o grau de associatividade entre as variáveis em estudo. Por isso, são necessárias as provas de significância sobre o coeficiente calculado. A Medida usual de correlação é o coeficiente (r) de correlação de Pearson (MALHOTRA, 2001).

A análise de correlação dedica-se a inferências estatísticas das medidas de associação linear que são a correlação simples (mede o grau de relacionamento linear entre duas variáveis) e a correlação múltipla (mede o grau de relacionamento entre uma variável dependente e um conjunto de outras variáveis) (MALHOTRA, 2001).

As técnicas de análise de correlação e regressão estão intimamente ligadas. A análise de regressão permite conhecer o poder explicativo do modelo, como um todo, e os valores e direção das influências das variáveis independentes na variável dependente, prestando-se, portanto, ao teste de hipóteses das relações das variáveis, fator de grande importância na concepção de um modelo como o tratado nesta dissertação. A Análise de regressão e correlação compreende a análise de dados amostrais para saber se e como as duas ou mais variáveis estão relacionadas uma com a outra numa população (HAIR *et al*, 2005).

Essas técnicas são também adotadas na presente dissertação para o cumprimento dos objetivos programados.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados da pesquisa de campo contempla a caracterização dos respondentes e de suas empresas a partir de suas percepções quanto às fontes das vantagens competitivas, as práticas estratégicas de suas empresas e a influência dessas no desempenho da organização.

As assertivas utilizadas para medir as fontes e práticas de vantagens competitivas são baseadas nas teorias tidas como concorrentes para explicar o fenômeno da vantagem competitiva – a teoria da organização industrial, a teoria da visão baseada em recurso e a teoria dos processos de mercado, revista no capítulo de referencial teórico.

O desempenho organizacional é medido por indicadores representativos da lucratividade empresarial, crescimento de vendas e satisfação de clientes, sendo sua validade fundamentada em proposições teóricas e resultados empíricos, conforme também demonstrado na revisão da literatura.

A existência ou não da congruência entre o pensamento dos empresários e dirigentes empresariais sobre as fontes da vantagem competitiva, de um lado, e as práticas estratégicas de suas empresas, de outro, é relação a ser testada na análise multivariada procedida, assim como a possível contribuição das práticas estratégicas no desempenho, uma proposição teórica que justifica a própria existência do estudo da estratégia como disciplina de ensino e pesquisa relevante.

Na busca pelos resultados indicados acima, são analisados os achados da pesquisa com respeito ao objetivo central da dissertação e aos objetivos específicos.

Os resultados apresentados foram obtidos a partir do concurso de técnicas de análises descritivas e multivariadas, essas últimas compreendendo a análise fatorial, análise de correlações e regressão múltipla.

4.1. Análise descritiva

Os dados coletados nos questionários foram inseridos em planilha eletrônica e analisados com o uso do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*), v. 15. Preliminarmente, realizaram-se análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, a distribuição dos casos omissos, o tamanho da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis. Após esse momento, foram realizados os testes com o objetivo de identificar a percepção dos respondentes quanto às Fontes da Vantagem Competitiva, às Práticas Estratégicas e ao Desempenho das organizações onde atuam.

Observando os itens que caracterizam os respondentes e suas empresas, observa-se que a grande maioria dos respondentes (gráfico 1) são Gerentes de Projetos/Negócios. Este resultado justifica-se pelo grande percentual de empresas de setor de TI já terem suas estruturas projetizadas, além de ocupar posições estratégicas nas empresas (PMI, 2004).

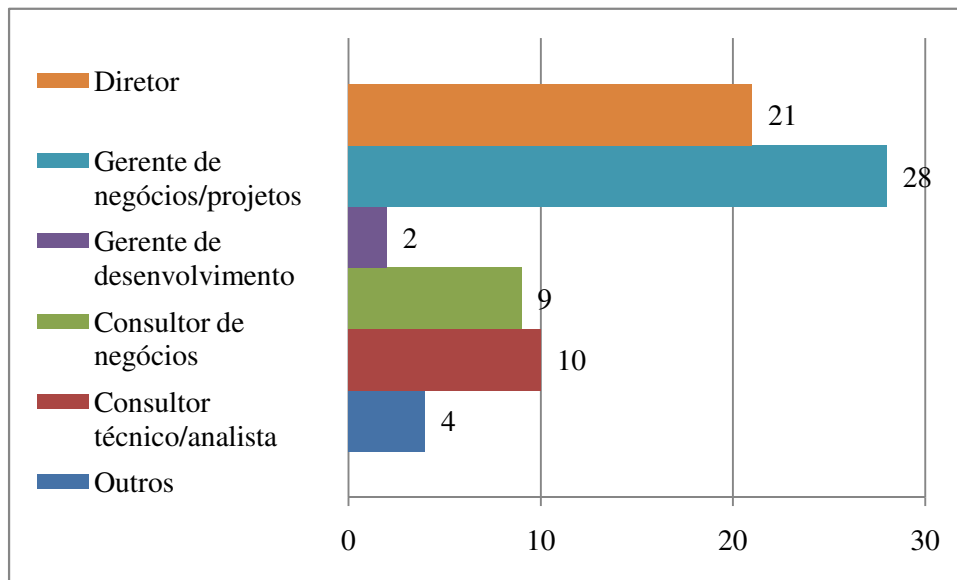


GRÁFICO 1 – Cargo ocupado/função desempenhada

Fonte: Dados da pesquisa

Os gráficos 2 e 3 confirmaram os estudos realizados pelo SEBRAE (2008) que a maioria das organizações, seja dos setores industrial, comercial ou de prestação de serviços são Pequenas e Médias Empresas (PME) ou micro empresas (ME), seguindo o critério do número de empregados (SEBRAE) ou receita anual bruta auferida, conforme Secretaria da Receita Federal (SRF).

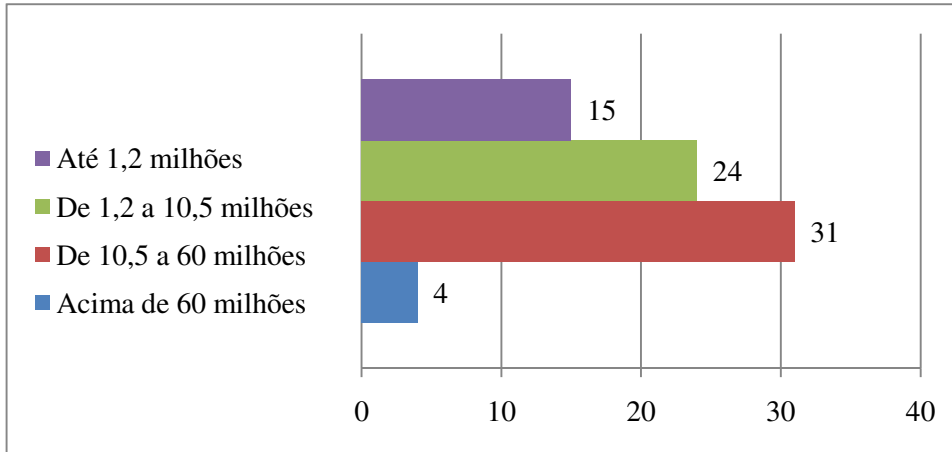


GRÁFICO 2 – Faturamento no último ano
 Fonte: Dados da pesquisa

Para essas inferências foram consideradas as classificações de porte de empresas utilizadas pelo SEBRAE, segundo as quais são pequenas e médias empresas aquelas com número de empregados variando de 20 a 499 e utilizados pelo SEBRAE, com faturamento entre R\$ 1,2 milhões a R\$ 60 milhões (SRF).

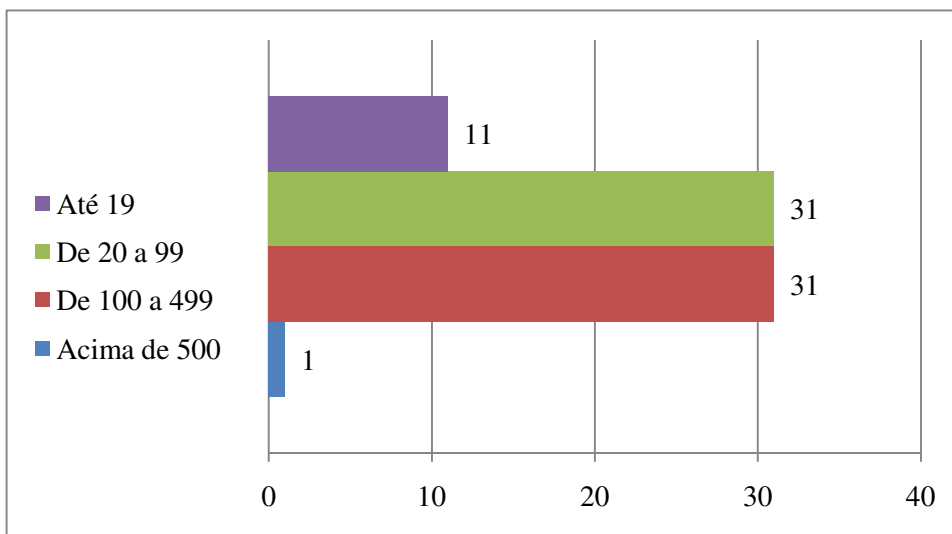


GRÁFICO 3 – Número de empregados
 Fonte: Dados da pesquisa

Outra característica importante para a qualidade das respostas da investigação reside no fato de que a 90% das empresas têm mais de 3 anos de funcionamento (gráfico 4). Isso, em turno, tem conseqüências para o desempenho empresarial, considerando tratar-se de um setor que a aquisição de conhecimento, principalmente pela curva de experiência, é uma condição importante para a competitividade, conforme a Teoria da Visão baseada nos Recursos.

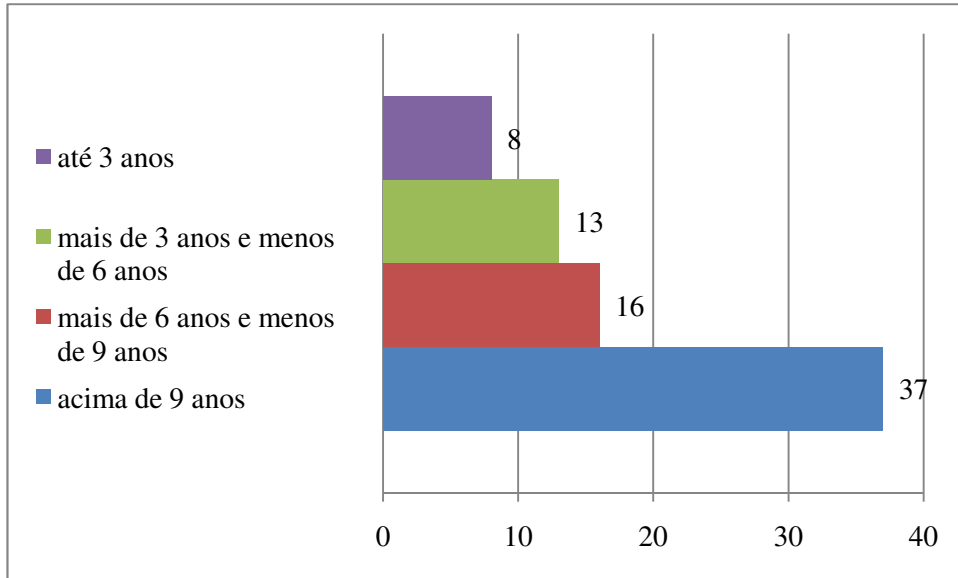


GRÁFICO 4 – Tempo de operação das empresas
Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a caracterização da amostra sob o prisma dos principais mercados das empresas de *software* de Fortaleza, observa-se que elas atuam predominantemente em nível nacional, seguida das dimensões regionais e nacionais, concordando com pesquisa realizada pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD). Essa característica tem implicações sobre as vantagens competitivas já que essas empresas não estão expostas à diretamente à concorrência internacional, onde métodos e tecnologias de produção são mais avançados e mais dinamicamente modificados.

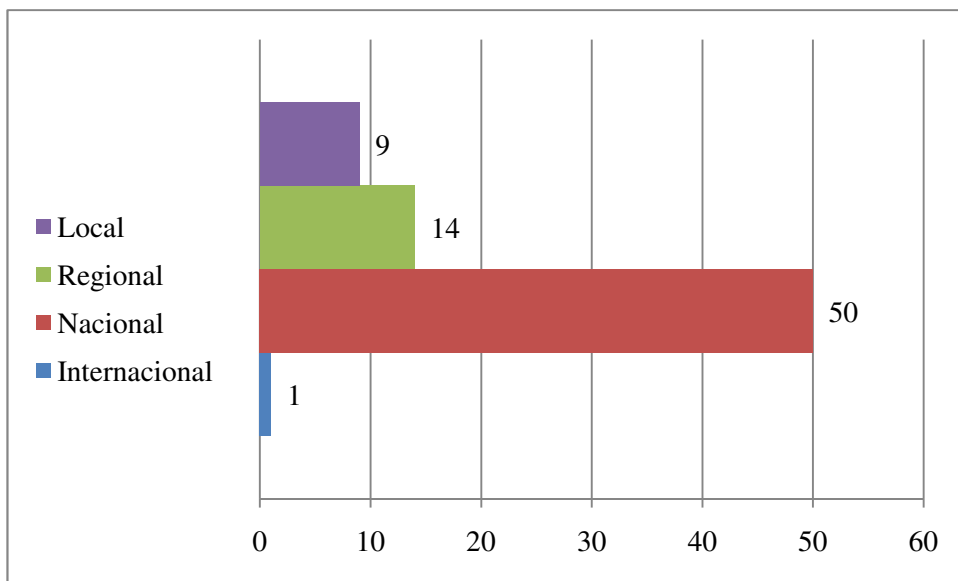


GRÁFICO 5 – Principal mercado de destino dos produtos e serviços
Fonte: Dados da pesquisa

Evidenciando pesquisa do SEBRAE (2007) que aponta o desenvolvimento de software como a atividade mais desenvolvida pelo setor de TI, a pesquisa verifica que das empresas pesquisadas, 74,3% ofertam serviços e customização em *software*, não tendo participação significativa a comercialização de produtos fechados (pacotes) ou embarcado em seus portfólios (gráfico 6).

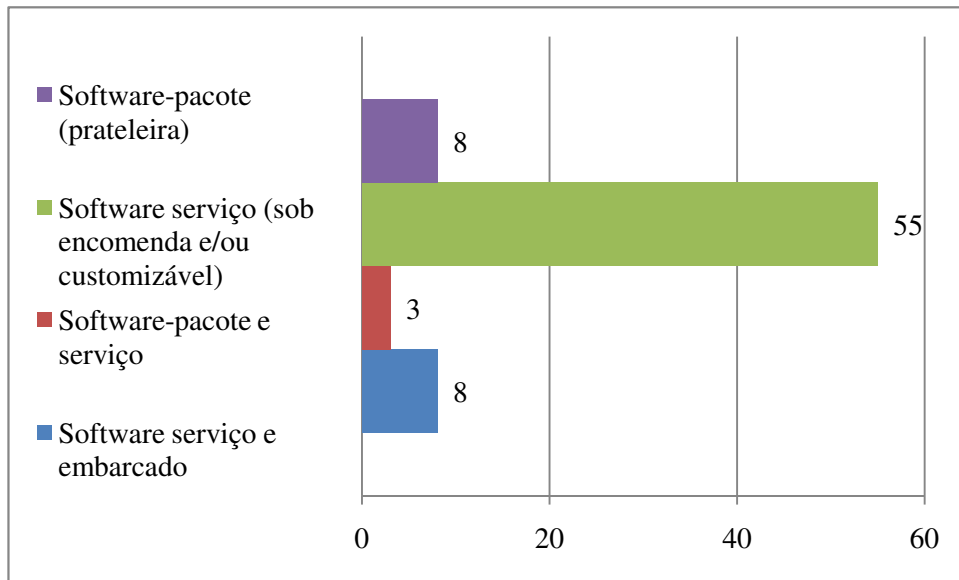


GRÁFICO 6 – Formas de comercialização
Fonte: Dados da pesquisa

A posição secundária das provedoras de *software* de Fortaleza pode ser atestada pela prevalência da comercialização de produtos classificados como aplicativos - 85,1% (gráfico 7). Os demais tipos de *software* comercializados (ferramentas e de infra-estrutura) são ofertados de forma dominante por empresas estrangeiras de grande porte, conforme informações colhidas na fase exploratória da investigação.

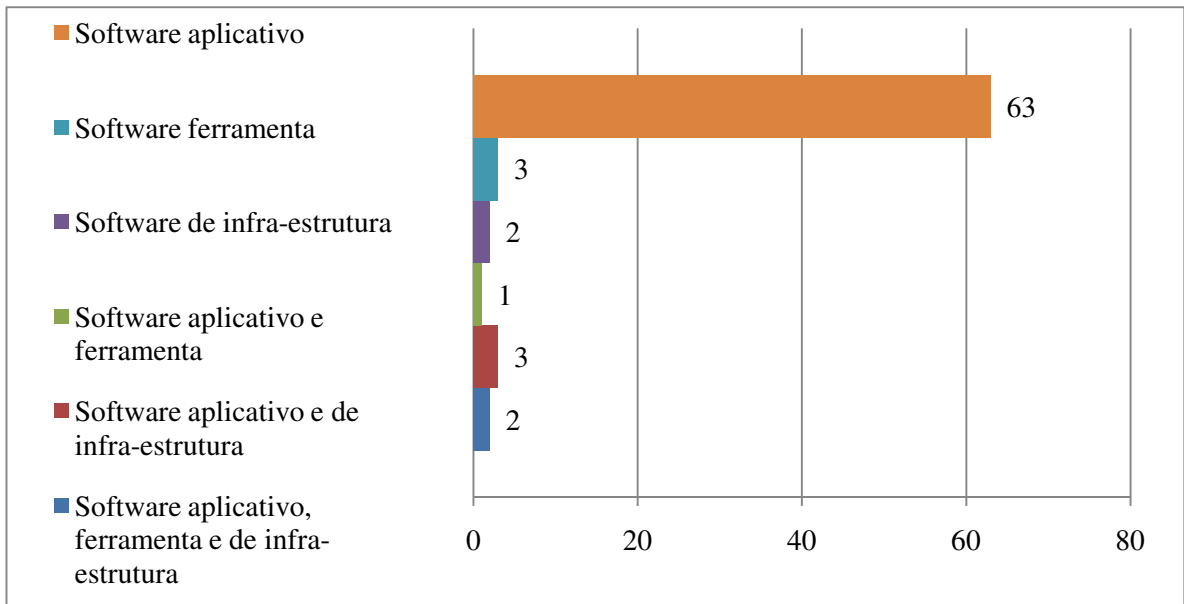


GRÁFICO 7 – Tipos de produtos comercializados
Fonte: Dados da pesquisa

Já quanto a forma de atuação e posicionamento de mercado (gráfico 8), a amostra apontou poucas empresas com mercado específico de atuação, sendo a sua maioria com inserção mista, ou seja, com oferta de produtos/serviços balanceadamente distribuída para setores específicos e para setores em geral, sem especificação da atividade fim .

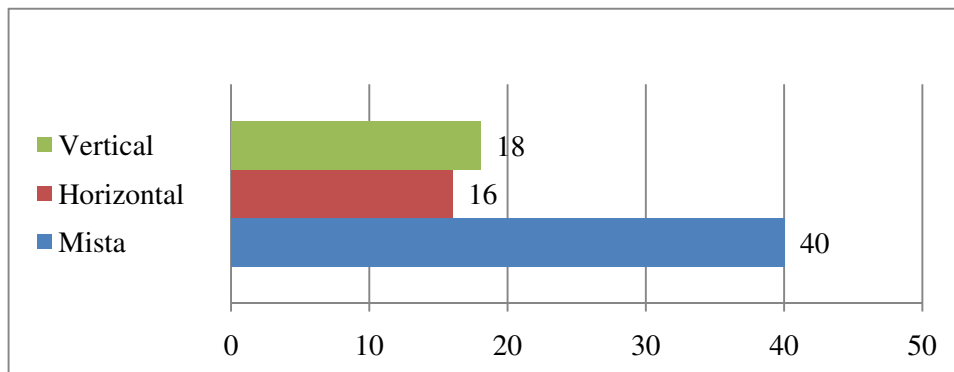


GRÁFICO 8 – Inserção no mercado
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto o grau de concordância com respeito à fontes das vantagens competitivas, os resultados da pesquisa são apresentados nos gráficos 9 e 10.

O gráfico 10 mostra que a distribuição das frequências dos graus de concordância são, em geral viesadas para os valores superiores da escala, revelando

elevados graus de aceitação com respeito às alternativas de fontes apresentadas aos respondentes.

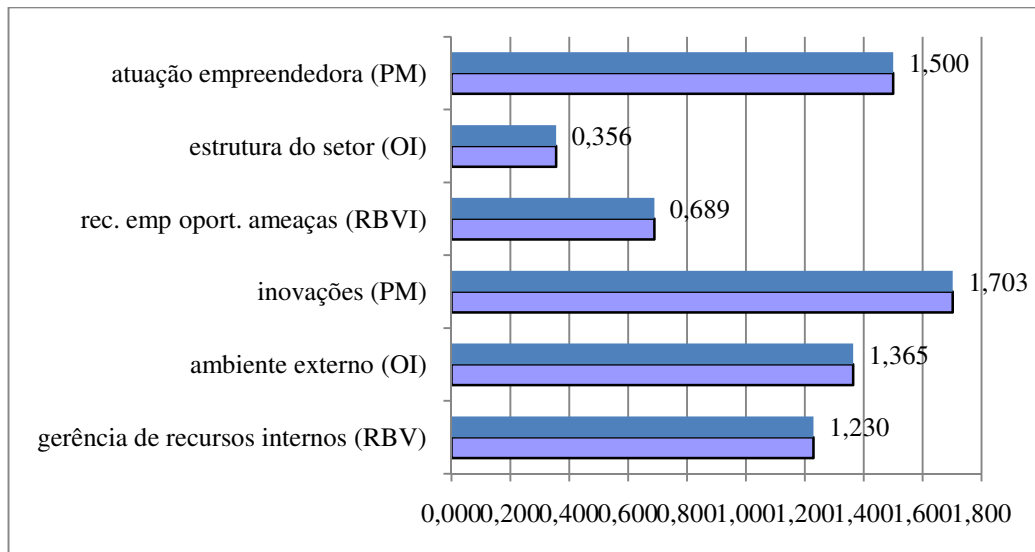


GRÁFICO 9 – Valores Médios Ponderados nos Graus de Concordância das Fontes de Competitividade.

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 10, contudo, é mais revelador. Ele apresenta os valores médios ponderados das diversas fontes, associadas às escolas de pensamento que as assertivas representam: PM – processos de mercado; RBV – visão baseada em recursos; OI – organização industrial. O gráfico apresenta ainda uma transformação da escala de (1 a 5) para (2, 1, 0, -1,-2), para realçar dois intervalos relevantes: 0 a -2 – área de discordância e 1 a 2 – área de concordância com respeito às fontes de competitividade apresentadas.

Uma análise do gráfico revela que há concordância com respeito a todas as fontes de competitividade, com destaque para a atuação empreendedora e para a introdução de inovações. Prevalecendo essa interpretação dos dados, os empresários cearenses da indústria de *software* parecem sofrer grande influência das idéias schumpeterianas e neoschumpeterianas, tendo concepções sobre as fontes mais relevantes de competitividade como as descritas pela teoria dos processos de mercado.

Os resultados da análise descritiva embora ofereçam uma indicação do perfil dos respondentes quanto a esse aspecto, não podem ainda ser considerados definitivos, pelas próprias limitações dessa abordagem, além do fato de que duas outras fontes aparecem logo em seguida na escala da concordância – o ambiente externo e a

gerência dos recursos internos para lidar com ameaças e oportunidades, que são associadas, respectivamente, ao pensamento das escolas da Organização Industrial (OI) e da Teoria Baseada em Recursos (RBV).

A análise do Gráfico 10 revela que em relação à VBR os gestores consideram o recurso interno da organização como uma fonte primordial para a obtenção de desempenho superior, corroborando com Barney (1991) ao considerar que os ativos, as capacidades, os processos, atributos da empresa, informações e conhecimentos sob controle da empresa a tornam capaz de conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.

A pesquisa revela ainda que os gestores consideram as inovações, as combinações diferenciadas de recursos e as novas tecnologias como estratégias capazes de influenciar o cenário competitivo. A afirmação é condizente com Vasconcelos e Cyrino (2000) ao destacar que os processos de mudança e inovação contribuem mais para a vantagem competitiva das empresas do que a estrutura das indústrias (organização industrial) ou a disposição e arranjo de recursos intra-firma (visão baseada em recursos).

Os gestores se posicionaram favoráveis, mas não de forma tão acentuada, a consideração de que os recursos de uma empresa são capazes de permitir o aproveitamento de oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente externo. O posicionamento dos gestores corrobora com a teoria da *vantagem competitiva sustentada*, que percebe que as benesses da vantagem competitiva da empresa não podem ser obtidos por uma outra empresa concorrente, pela impossibilidade de executar a mesma estratégia que as causou (BARNEY, 1991).

Considerando Brito e Vasconcelos (2004a), fundamentados em Bain (1959), ao afirmar que o padrão defendido pela teoria da Organização Industrial (OI) tem por referência que a estrutura da indústria determina o comportamento individual das firmas e que o comportamento conjunto destas determina o desempenho coletivo no seu mercado de atuação, a maioria dos gestores concordam que o ambiente externo impõe pressões e limitações que determinam as estratégias empresariais.

Porter (1989a), ao desenvolver a teoria das 5 forças competitivas (Poder de Negociação dos Fornecedores, Poder de Negociação dos Compradores, Ameaça de Novos Entrantes, Ameaça de Serviços ou Produtos substitutos e Rivalidade entre Empresas Existentes) influem na rentabilidade setorial pelo impacto que causa nos elementos

formadores do retorno do investimento. Esta teoria é acordada pela maioria dos gestores que concordam com a afirmação que a estrutura do setor, determinada por rivalidade entre concorrentes, ameaça de entrantes, produtos substitutos e barganha junto a clientes e fornecedores, determina o desempenho empresarial.

Considerando Kirzner (1985) precursor da Teoria dos Processos de Mercado é função do empreendedor desvendar novas oportunidades de aplicação, produzindo o conhecimento relativo a essas oportunidades, e que alimentará o mercado e o processo de competição. Verifica-se que a maioria absoluta dos gestores corroboram com esta teoria ao concordarem totalmente com a afirmação que a atuação do empreendedor no ambiente de negócios e nos mercados é fator determinante do desempenho das empresas.

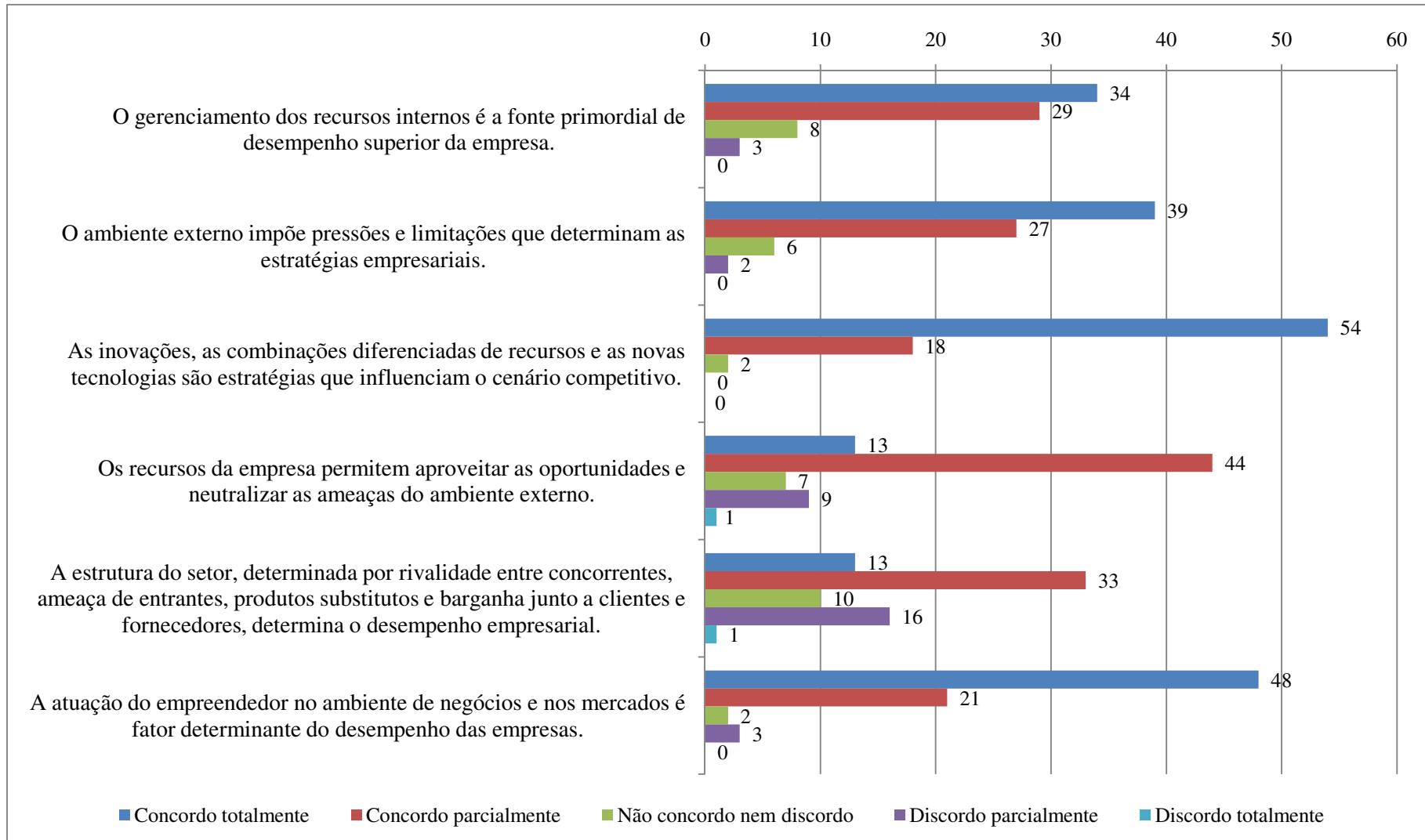


GRAFICO 10 - Frequência de respostas para as fontes da vantagem competitiva

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Porter (1989a), as empresas que adotam uma postura de enfoque no seu mercado-alvo estratégico conseguem um melhor desempenho quando comparado com os concorrentes que adotam a estratégia de atendimento a todo o mercado. O enfoque pode ser dado, por exemplo, na região geográfica. A pesquisa revela que os gestores consideram a localização geográfica da empresa um fator que contribui substancialmente para o seu desempenho.

Segundo Porter (1989a), uma empresa ganha vantagem competitiva, executando atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. A maioria dos gestores percebem esta postura estratégica como importante pois buscam, frequentemente, oferecerem produtos de valor percebido como único e superior em decorrência da qualidade e do serviço.

Segundo Porter (1989a), uma das forças competitivas que influem na rentabilidade setorial pelo impacto que causa nos elementos formadores do retorno do investimento é a ameaça de novos entrantes, pois coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter os entrantes. A pesquisa revelou que os gestores, em sua maioria buscam obter certificações corporativas (ex: ISO, MPS-BR, ITIL) objetivando dificultar a entrada de novos concorrentes.

Considerando Barney (1991) em seu estudo sobre a importância do capital físico, humano e organizacional na VBR, a pesquisa mostrou que a maioria dos gestores frequentemente adquirem equipamentos, ferramentas ou outros recursos valiosos, contratam pessoas com o conhecimento necessário e investem no seu aprimoramento além de desenvolver os recursos humanos e gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional.

Vasconcelos e Cyrino (2000) percebem a importância das características empreendedoras por descobrir métodos de produção mais eficientes e produtos mais adequados aos desejos e necessidades dos consumidores, os gestores frequentemente contratam e retêm colaboradores com características empreendedoras, pois consideram que estas características irão contribuir com a obtenção de vantagem competitiva.

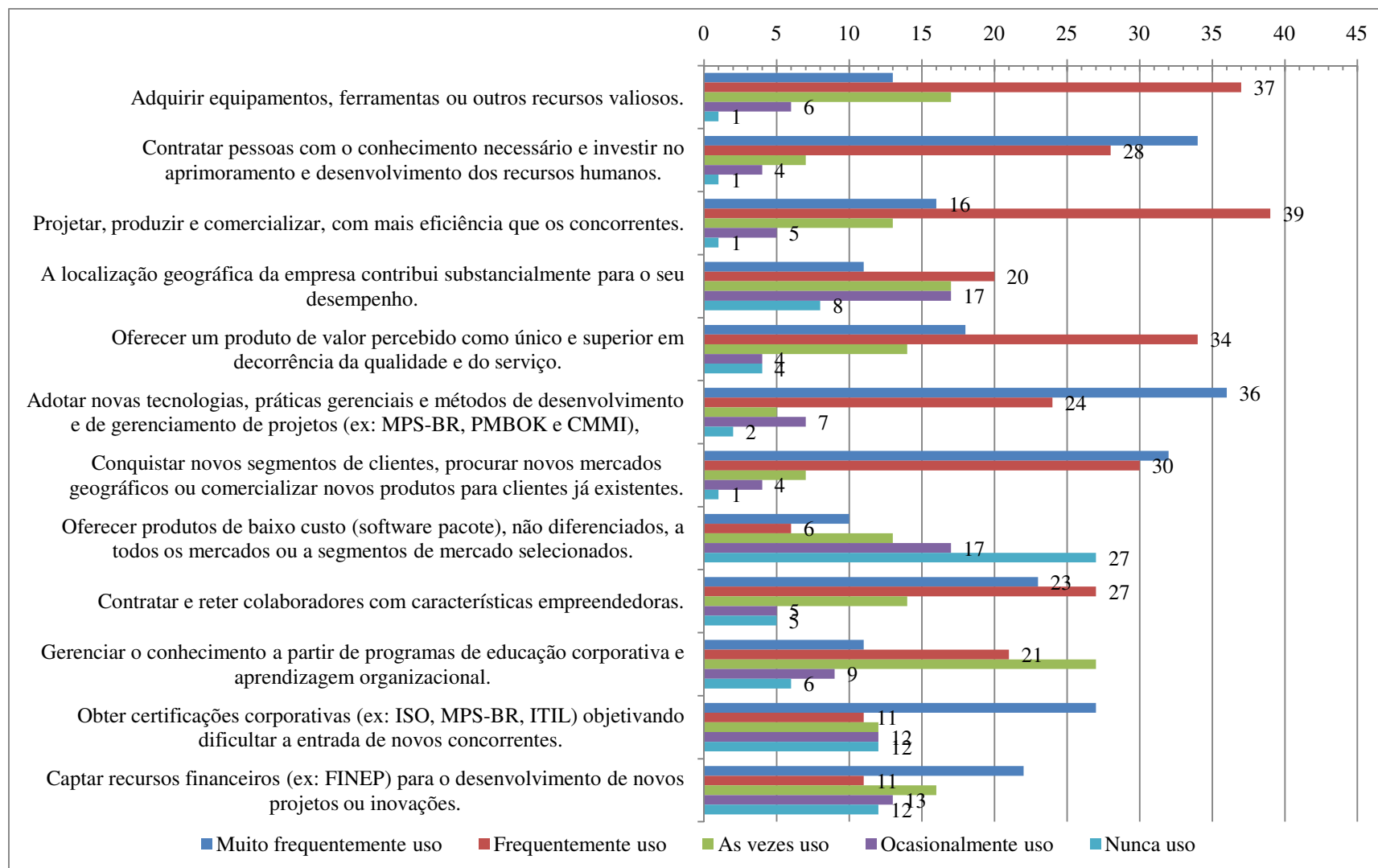


GRÁFICO 11 - Frequência de respostas para as práticas estratégicas

Fonte: Dados da pesquisa

A partir destes resultados, conclui-se que as empresas de *software*, em especial o recorte utilizado na pesquisa, podem ser caracterizadas como relativamente experientes, com oferta principal de *softwares* do tipo aplicativos, para o mercado nacional sem direcionamento quanto ao setor de atividade destino dos produtos/serviços.

4.2 Análises multivariadas

A primeira das técnicas estatísticas multivariadas aplicadas foi a análise fatorial, com o objetivo de verificar a possibilidade de redução do número de variáveis mensuradoras dos componentes das Fontes da Vantagem Competitiva, favorecendo maior explicação do fenômeno com menor esforço em termos de informação. Os principais resultados da análise fatorial são apresentados na tabela 4

Os testes realizados não indicam a adequação da amostra para a aplicação da análise fatorial exploratória. Embora o valor do KMO tivesse situado-se acima do limite mínimo, por pequena margem, o teste de esfericidade não se revelou significativo ao nível aceitável de até 0,05. (tabela 7).

TABELA 4- Significância e Teste de Bartlett - Fontes

| | | |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,546 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 15,996 |
| | Df | 15 |
| | Sig. | ,382 |

Fonte: Dados da pesquisa

A despeito dessa restrição, os dados da variância total explicada indicam um retorno de três fatores, com uma redução de 50% do número de variáveis originais, explicando 62,138% da variância total (tabela 5).

TABELA 5 - Variância total explicada rotada - Fontes

| Componentes | Initial Eigenvalues | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-------------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 1,504 | 25,070 | 25,070 | 1,504 | 25,070 | 25,070 |
| 2 | 1,196 | 19,936 | 45,005 | 1,196 | 19,936 | 45,005 |
| 3 | 1,028 | 17,133 | 62,138 | 1,028 | 17,133 | 62,138 |
| 4 | ,853 | 14,214 | 76,352 | | | |
| 5 | ,741 | 12,353 | 88,705 | | | |
| 6 | ,678 | 11,295 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da Matriz de componentes principais na Tabela 6, indica que, à luz da percepção dos respondentes, as fontes das vantagens competitivas correspondem a uma combinação de fatores e não a fatores singularmente associados a uma dentre as três teorias explicativas revistas na análise da literatura.

De fato, o fator 1, denominado de fator ambiental e inovação, está associado às teorias da Organização Industrial e dos Processos de Mercado. Os componentes 2 e 3, porém, são singularmente associados às Teorias da Visão Baseada em Recursos e Processos de Mercado, respectivamente.

TABELA 6 - Matriz de componentes principais rotada - Fontes

| | Fontes da Vantagem competitiva | Teoria | Componentes | | |
|----------------------------|--|--------|-------------|---------|---------|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| Fator ambiental e inovação | A estrutura do setor, determinada por rivalidade entre concorrentes, ameaça de entrantes, produtos substitutos e barganha junto a clientes e fornecedores, determina o desempenho empresarial. | OI | ,7516 | -0,1386 | ,2704 |
| | O ambiente externo impõe pressões e limitações que determinam as estratégias empresariais. | OI | ,7215 | ,0476 | -0,0265 |
| | As inovações, as combinações diferenciadas de recursos e as novas tecnologias são estratégias que influenciam o cenário competitivo. | PM | ,5472 | ,2517 | -0,2244 |
| Visão Baseada em Recursos | O gerenciamento dos recursos internos é a fonte primordial de desempenho superior da empresa. | VBR | ,0177 | ,7868 | -0,0632 |
| | Os recursos da empresa permitem aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo. | VBR | ,0634 | ,7601 | ,1414 |
| Processos de mercado | A atuação do empreendedor no ambiente de negócios e nos mercados é fator determinante do desempenho das empresas. | PM | ,0141 | ,0854 | ,9435 |

"Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization."

a. Rotation converged in 4 iterations.

Fonte: dados da pesquisa

Nota: OI – Organização industrial; VBR– Visão baseada em recursos; PM– Processos de mercado

Quanto às Práticas Estratégicas, os testes realizados os principais resultados da análise fatorial são apresentados na tabela 7.

TABELA 7- Significância e Teste de Bartlett das Práticas Estratégicas da Indústria de *Software*

| | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,772 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 202,873 |
| | df | 66 |
| | Sig. | ,000 |

Fonte: Dados da pesquisa

O valor do teste geral de significância (*Bartlett Test of Sphericity*) indica que a matriz de correlação das variáveis é significativa num nível inferior a 0,001. O valor do índice KMO, de 0,772, superior ao valor mínimo de 0,5 estabelecido por (HAIR *et al*, 2005), indica a da amostra para a aplicação da análise fatorial.

A Tabela 8 apresenta os resultados da matriz de fatores, gerada pelo métodos dos componentes principais, com base na rotação varimax. O teste indica uma redução das 12 variáveis para 4 componentes, com a utilização do critério de valor individual dos eigenvalues superiores a 1.

TABELA 8 - Variância total explicada - Práticas

| Componente | Initial Eigenvalues | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|------------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 3,801 | 31,679 | 31,679 | 2,914 | 24,280 | 24,280 |
| 2 | 1,321 | 11,007 | 42,686 | 1,987 | 16,555 | 40,835 |
| 3 | 1,287 | 10,727 | 53,413 | 1,318 | 10,980 | 51,815 |
| 4 | 1,093 | 9,111 | 62,524 | 1,285 | 10,709 | 62,524 |
| 5 | ,838 | 6,987 | 69,511 | | | |
| 6 | ,779 | 6,488 | 75,999 | | | |
| 7 | ,606 | 5,048 | 81,047 | | | |
| 8 | ,567 | 4,725 | 85,771 | | | |
| 9 | ,511 | 4,255 | 90,027 | | | |
| 10 | ,490 | 4,086 | 94,112 | | | |
| 11 | ,439 | 3,656 | 97,768 | | | |
| 12 | ,268 | 2,232 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: dados da pesquisa

A partir da análise da matriz componente rotacionada (tabela 9) e da inspeção das variáveis associados aos fatores extraídos, é possível denominar os quatros componentes na forma abaixo:

- a) Recursos intangíveis e financeiros;
- b) Recursos essenciais e expansão de mercado;
- c) Produto diferenciado produzido eficientemente;
- d) Baixo custo em mercado amplo

Pode-se ainda observar que cada um dos fatores é formado por uma combinação de variáveis representativas das diferentes teorias explicativas das vantagens competitivas. Em particular, o fator 1, dos recursos intangíveis e financeiros, que explica mais de um terço da variância total, é formado por variáveis associadas à Teoria baseada em recursos (VBR), Organização Industrial (OI) e Teoria dos processos de mercado (PM), com ligeira prevalência dessa última.

TABELA 9 - Matriz de componente rotada - Práticas

| | Práticas estratégicas | Teoria | Componentes | | | |
|---|--|--------|-------------|-------|-------|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Recursos intangíveis e financeiros | Obter certificações corporativas (ex: ISO, MPS-BR, ITIL) objetivando dificultar a entrada de novos concorrentes. | OI | ,814 | ,084 | ,053 | -,053 |
| | Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional. | VBR | ,655 | ,284 | ,108 | -,048 |
| | A localização geográfica da empresa contribui substancialmente para o seu desempenho. | OI | ,648 | ,000 | ,327 | -,048 |
| | Contratar e reter colaboradores com características empreendedoras. | PM | ,623 | -,036 | ,283 | ,100 |
| | Adotar novas tecnologias, práticas gerenciais e métodos de desenvolvimento e de gerenciamento de projetos (ex: MPS-BR, PMBOK e CMMI), | PM | ,610 | ,349 | -,054 | ,429 |
| | Captar recursos financeiros (ex: FINEP) para o desenvolvimento de novos projetos ou inovações. | PM | ,574 | ,444 | -,242 | -,185 |
| Recursos essenciais e expansão de mercado | Contratar pessoas com o conhecimento necessário e investir no aprimoramento e desenvolvimento dos recursos humanos. | VBR | ,212 | ,752 | ,113 | ,159 |
| | Adquirir equipamentos, ferramentas ou outros recursos valiosos. | VBR | -,216 | ,672 | ,281 | -,095 |
| | Conquistar novos segmentos de clientes, procurar novos mercados geográficos ou comercializar novos produtos para clientes já existentes. | PM | ,342 | ,660 | -,006 | -,084 |
| Eficiência | Oferecer um produto de valor percebido como único e superior em decorrência da qualidade e do serviço. | OI | ,290 | ,154 | ,727 | -,284 |
| | Projetar, produzir e comercializar, com mais eficiência que os concorrentes. | VBR | ,146 | ,203 | ,680 | ,460 |
| Baixo custo | Oferecer produtos de baixo custo (software pacote), não diferenciados, a todos os mercados ou a segmentos de mercado selecionados. | OI | -,075 | -,079 | -,026 | ,857 |

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a Rotation converged in 11 iterations.

Fonte: dados da pesquisa

Nota: OI – Organização industrial; VBR– Visão baseada em recursos; PM– Processos de mercado

À luz desses resultados, não parece haver, contudo, congruência entre o pensamento dos respondentes quanto às fontes das vantagens competitivas e as práticas estratégicas de suas empresas, à luz de sua percepção. A prática estratégica se revelou muito mais multidimensional.

Após reduzir, mediante a AFE, as variáveis das Práticas Estratégicas e das Fontes da Vantagem Competitiva aos fatores anteriormente descritos, submeteu-se a base de dados à técnica estatística da Análise de Correlação com o intuito de associar essas duas dimensões.

A análise retornou somente uma correlação positiva, classificada como moderada, entre os fatores gerados para as práticas e as Fontes da Vantagem Competitiva dentro de um total de 12 correlações (tabela 10).

TABELA 10 - Matriz de correlações Fontes x Práticas (fatores)

| Correlações | | Fontes da Vantagem Competitiva | | |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------|---------|
| | | Fator 1 | Fator 2 | Fator 3 |
| Práticas Estratégica | <i>Pearson Correlation</i> | -0,039 | 0,304 | 0,055 |
| | Fator 1 <i>Sig. (2-tailed)</i> | 0,740 | 0,009 | 0,641 |
| | <i>N</i> | 74 | 74 | 74 |
| | <i>Pearson Correlation</i> | 0,107 | 0,110 | 0,059 |
| | Fator 2 <i>Sig. (2-tailed)</i> | 0,366 | 0,351 | 0,619 |
| | <i>N</i> | 74 | 74 | 74 |
| | <i>Pearson Correlation</i> | -0,098 | 0,066 | 0,117 |
| | Fator 3 <i>Sig. (2-tailed)</i> | 0,406 | 0,574 | 0,320 |
| | <i>N</i> | 74 | 74 | 74 |
| | <i>Pearson Correlation</i> | 0,000 | -0,124 | 0,008 |
| | Fator 4 <i>Sig. (2-tailed)</i> | 0,998 | 0,291 | 0,948 |
| | <i>N</i> | 74 | 74 | 74 |

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa

Segundo Hair *et al*, (2005), um coeficiente de valor menor que 0,3 representa uma fraca correlação entre as variáveis, enquanto um valor entre 0,3 e 0,7 indica uma correlação moderada e valores acima de 0,7 demonstram uma forte correlação.

Tal resultado pode ser explicado pelo fato dos executivos do setor não pensarem e agirem motivados por uma corrente teórica específica, o pensamento e a

ação dos respondentes abrange a economia e o setor de forma global e dinâmica. Esse resultado, porém, não deve surpreender uma vez que cresce o entendimento, no âmbito da pesquisa em estratégia, que os resultados de uma organização estão mais associados a uma constelação de características do que a uma característica individual. Essa proposição é central na teoria da configuração, que tem se tornado um dos mais férteis campos de investigação nos últimos anos (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Após correlacionar as Práticas Estratégicas com as Fontes da Vantagem Competitiva, buscou-se identificar se existem estratégias superiores no âmbito do setor, quanto à contribuição ao desempenho e à competitividade. Para tal, aplicou-se a técnica da Análise de Regressão Múltipla, considerando as Práticas Estratégicas como variáveis independentes e as variáveis de desempenho (Lucro líquido; Satisfação do cliente; Volume de vendas) como dependentes.

Foram executadas três regressões. O primeiro procedimento foi feito considerando o lucro líquido como variável dependente. Em todas as regressões o método de regressão utilizado foi o *stepwise*.

TABELA 11 - Sumário da Regressão Práticas X lucro líquido

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,323(a) | ,104 | ,090 | ,976 | ,104 | 7,342 | 1 | 63 | ,009 |
| 2 | ,408(b) | ,166 | ,140 | ,949 | ,062 | 4,614 | 1 | 62 | ,036 |

a Predictors: (Constant), Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional.

b Predictors: (Constant), Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional., Oferecer um produto de valor percebido como único e superior em decorrência da qualidade e do serviço.

c Dependent Variable: Lucro líquido

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 11 apresenta resultados da análise de regressão para dois modelos que têm a variável lucro líquido como indicador de desempenho. O primeiro relaciona somente a variável *Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional*. O segundo modelo adicionou a prática: *Oferecer um produto de valor percebido como único e superior em decorrência da qualidade e do serviço*, ficando com duas variáveis independentes para explicar o lucro líquido.

Os modelos, apesar de coerentes sob o prisma teórico, estatisticamente não podem ser utilizados. Embora demonstrem significância (*Sig. F Change* 0,009 e 0,036), possuem fraco poder explicativo (*Adjusted R Square* 0,090 e 0,140). Não explicando o fenômeno.

A segunda regressão feita, tomando como variável dependente a Satisfação do cliente teve comportamento semelhante (tabela 12): *Sig. F Change* 0,018 e 0,046 e *Adjusted R Square* 0,063 e 0,102.

TABELA 12 - Sumário da Regressão Práticas X Satisfação do cliente

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,275(a) | ,076 | ,063 | ,703 | ,076 | 5,907 | 1 | 72 | ,018 |
| 2 | ,356(b) | ,127 | ,102 | ,688 | ,051 | 4,134 | 1 | 71 | ,046 |

a Predictors: (Constant), Contratar pessoas com o conhecimento necessário e investir no aprimoramento e desenvolvimento dos recursos humanos.

b Predictors: (Constant), Contratar pessoas com o conhecimento necessário e investir no aprimoramento e desenvolvimento dos recursos humanos., A localização geográfica da empresa contribui substancialmente para o seu desempenho.

c Dependent Variable: Satisfação de clientes

Fonte: dados da pesquisa

Teoricamente, é coerente afirmar que *Contratar pessoas com o conhecimento necessário e investir no aprimoramento e desenvolvimento dos recursos humanos*, e *A localização geográfica da empresa contribui substancialmente para o seu desempenho*, trarão a satisfação do cliente, partindo do pressuposto que o conhecimento para a indústria em questão é basilar e que a proximidade do mercado contratante facilita o acompanhamento dos projetos e contratos, porem, sob o aspecto da análise de regressão efetuada, também não foi conclusiva.

TABELA 13 - Sumário da Regressão Práticas X Volume de vendas

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,373(a) | ,139 | ,125 | ,963 | ,139 | 10,161 | 1 | 63 | ,002 |

a Predictors: (Constant), Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional.

b Dependent Variable: Volume de vendas

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, efetuou-se a regressão definindo como variável dependente o volume de vendas (tabela 14). Mais uma vez o comportamento dos dados manteve-se

inconclusivo. Assim como a regressão para o lucro líquido a técnica apontou, *Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional* como principal prática explicativa do volume de vendas. Mais uma vez repetiu-se o comportamento inconclusivo dos dados (*Sig. F Change* 0,002 e *Adjusted R Square* 0,125).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nestas considerações finais se retomam os elementos orientadores da pesquisa e se apresentam as conclusões mais relevantes para cada um dos objetivos específicos estabelecidos e para o objetivo geral da pesquisa. Após isso, são feitas considerações sobre outros resultados e achados que podem representar contribuição à discussão sobre o tema. Ao final do capítulo se inserem as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

A presente dissertação investigou a estratégia empresarial, em especial o tema da vantagem competitiva intermediada pelas suas fontes, as práticas estratégicas utilizadas e o impacto na performance das empresas de software de Fortaleza, tendo como referencial teórico as principais escolas da vantagem competitiva (Organização Industrial, Visão Baseada em Recursos, Capacitações Dinâmicas e Processos de Mercado).

Inserida neste contexto, a pesquisa considera que os mercados, em especial o mercado de *software*, não se orientam por somente uma das escolas da vantagem competitiva, seja pelo pensamento do que é vantagem competitiva, seja pelas práticas estratégicas adotadas pelas empresas do setor.

Além desse objetivo geral, a pesquisa buscou atender aos objetivos específicos formulados relacionados à tipificação das práticas estratégicas específicas da indústria em tela, à associação das práticas estratégicas identificadas às fontes das vantagens competitivas propostas na literatura e à identificação de estratégias superiores no âmbito do setor, quanto à contribuição ao desempenho e à competitividade.

Quanto ao primeiro objetivo específico estabelecido, a pesquisa encontrou quatro fatores que emergiram como práticas estratégicas efetivas do setor: a) Recursos intangíveis e financeiros; b) Recursos essenciais e expansão de mercado; c) Produto diferenciado produzido eficientemente; d) Baixo custo em mercado amplo

Este primeiro achado evidencia o caráter tipicamente intelectual do setor. A indústria de *software* é uma das que mais emprega conhecimento, sendo uma das atividades alavancadoras de outras atividades dependentes de TIC.

Quanto ao segundo objetivo específico, as evidências da análise descritiva e multivariada indicam que não existe alinhamento teórico entre o pensar e o agir empresarial do setor. A variância total dos componentes das fontes das vantagens competitivas é explicada em cerca de 62% por três fatores representativos das três teorias concorrentes, sendo que o primeiro fator, que explica mais de 25% da variância total, é composto de variáveis representativas das teorias das organização industrial e dos processos de mercado, As práticas mais comumente adotadas são práticas representativas das três escolas do pensamento estratégico selecionadas, sem predomínio de uma sobre a outra.

O terceiro objetivo específico, no tocante à contribuição diferenciada de práticas ao desempenho das empresas de software, a pesquisa não se mostrou conclusiva. Foram efetuadas análises separadas para cada um dos indicadores de desempenho estabelecidos no instrumento de coleta de dados, porém os resultados apesar de estatisticamente válidos possuem baixo poder explicativo.

A ausência de predominância de uma explicação teórica sobre as demais no pensamento e na prática empresarial da busca da vantagem competitiva não é, porém, um resultado estranho e negativo, uma vez que está em linha com a teoria da configuração, um dos campos de pesquisa que mais tem crescido nos últimos anos, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

No tocante às limitações da pesquisa, quatro pontos são considerados como centrais. O primeiro deles diz respeito aos aspectos epistemológicos da pesquisa. De modo geral, de acordo com Kerlinger (1980), apesar do rigor característico dos métodos científicos, a pesquisa em ciências sociais está permeada por variáveis não circunspectas ao pesquisador. Nomeadamente, tem-se que ressaltar a questão da semântica dos questionamentos utilizados no instrumento de coleta de dados, pois, ocasionalmente, o pesquisado pode não compreender o que lê conforme o que é desejo e necessidade do pesquisador.

O segundo ponto toca na questão da amostragem utilizada na pesquisa. Em virtude das dificuldades para se conhecer, com segurança, o tamanho da população, foi utilizado o critério de amostragem por conveniência. Segundo Hair et al. (2005), uma

abordagem quantitativa, por meio de tratamento estatístico dos dados, utilizando métodos diversos reduz o impacto das limitações metodológicas.

Uma terceira limitação da pesquisa reside no tamanho da amostra trabalhada, apesar de contemplar um percentual expressivo da população. Tal limitação impediu a análise dos dados segundo variáveis de controle, como faturamento da empresa, número de empregados, tempo de operação etc. Apesar destas restrições os resultados dos testes estatísticos garantiram a representatividade dos dados da amostra disponível.

A última limitação está associada à demarcação restritiva dos indicadores de desempenho constantes no instrumento de coleta de dados. Por maior que fosse a preocupação em buscar ampliar o escopo desses indicadores, sabendo que somente indicadores intra-organizacionais não refletem completamente a performance da firma utilizou-os, em virtude da complexidade do construto, que abrange fatores intra, inter e extra firma, de modo complementar e sistêmico, fato que oneraria substancialmente a pesquisa tendo por consequência sua inviabilidade.

Analisando criteriosamente os resultados alcançados por meio desta pesquisa, seus achados e suas limitações, permite-se apresentar sugestões de investigações futuras relacionados aos temas abordados.

Primeiramente, em caráter geral, se sugere a ampliação do estudo, com a inclusão de outros pólos produtores de *software* no país. Tal ampliação permitirá a generalização dos achados, eliminando qualquer fator local que notadamente tenha influenciado nos resultados. Como fruto de um escopo maior, emerge também a possibilidade de aferições comparativas entre os pólos e o agrupamento dos respondentes a fim de inferir diferenciações entre os grupos. Evidentemente, para estes objetivos, necessita-se de uma amostra numericamente superior.

Por fim, outra opção de pesquisa dentro do mesmo tema seria adotar uma abordagem baseada em dados secundários possivelmente oriundos de bases de entidades de classe, do mercado financeiro e órgãos governamentais, tais como, tributário, trabalhista e setorial (C&T).

Além disso, seria de grande utilidade para a discussão do tema considerar outros indicadores para mensurar especificamente o impacto das escolhas estratégicas no

desempenho organizacional total das empresas de *software*. Essas adaptações podem retornar achados de relevância para a discussão do tema.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Tradução Martin A. Haag e Paulo R. Meira. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- ABES. **Mercado Brasileiro de Software** - Panorama e Tendências 2008. Disponível em: <http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/Mercado_BR2008.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2008.
- ADLER, P S “Time and Motion Regained” in **Harvard Business Review**, January-February, 1993.
- ADLER, P S e COLE, R E “Designed for Learning: a Tale of Two Auto Plants” in **Sloan Management Review**, Spring, 1993.
- AMIT, R e SHOEMAKER, P “Strategic Assets and Organizational Rent” in **Strategic Management Journal**, Vol. 14, 33-46, 1993.
- ANDERBERG, M. R. *Cluster Analysis for Applications*. Academic Press, New York, NY, 1973.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, 35(2), 113-124, 1957
- _____ **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. Tradução: Carlos Roberto V. de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. McDONNELL E. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. Tradução Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGYRIS, C e SCHÖN, D A **Organizational Learning**. Reading: Addison-Wesley, 2ª ed., 1996. Originalmente publicado em 1978.
- BAIN, J. S.. **Industrial Organization**. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- BARBIERI, F. **O Processo de Mercado na Escola Austríaca Moderna**. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo – FEA, 2001.
- BARDIN, L., 1997. História e teoria. In: **Análise de Conteúdo** (L. Bardin), pp. 11-46, Lisboa: Edições 70.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Persona Edições, 2008.

BARNEY, J.B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Sci.** October, p.1231-1241, 1986(a).

_____ Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage? **The Academy of Management Review.** V. 11, issue 3, p. 656-665, 1986(b).

_____ Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management.** V. 17, p. 99-120, 1991.

_____ Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management,** v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

_____ **Gaining and sustaining competitive advantage.** 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. B., ARIKAN, A. M. "The resource-based view: origins and implications", *in* HITT, M. A., FREEMAN, R. E., HARRISON, J.S. **The Blackwell Handbook of Strategic Management,** Blackwell, Oxford, 2001.

BARNEY, J. B. e HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BASTOS, Núbia Maria Garcia. **Introdução à metodologia do trabalho acadêmico.** 2. ed. Fortaleza, 2004.

BATISTA, P. C. S.; SILVA, Eugênio Barreto Sousa. O impacto de Alinhamento no desempenho das micro, pequenas e médias empresas de software de Fortaleza. In: XXVIII ENANPAD, 2004, Curitiba. Enanpad 2004.

BATISTA, P. C. S.; CHAVES, F. I. Teste da hipótese de sucesso estratégico, segundo Ansoff, nas empresas de transporte coletivo urbano da cidade de Fortaleza . *in:* XXIV ENEGEP, 2004, Florianópolis-Sc. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. e SCHAEFER, S. **Economics of Strategy** (3rd ed.). New York: Wiley, 2006.

BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. Vantagem competitiva: O construto e a métrica In: **Revista de Administração de Empresas,** Vol. 44, No. 2, 2004(a).

_____ A Heterogeneidade do Desempenho, suas Causas e o Conceito de Vantagem Competitiva: Proposta de uma Métrica In: **Revista de Administração Contemporânea,** Edição Especial: 107-129, 2004(b).

- BURGELMAN, R. A. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and Field research”, in MEINDL, J.; STUBBART, C. e PORAC, C. (eds.) **Cognition within and between Organizations**, Thousands Oaks, CA: Sage, 1996
- BUSSAB WO; MIAZAKI ES; ANDRADE DF. 1990. **Introdução à análise de agrupamentos**. 1. ed. São Paulo: 105p.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica, **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D. e SILVA, J. F. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre, **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.3, Set./Dez., 1997.
- CAVES, R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. **The American Economic Review**, v. 74, n. 2, p. 127-132, 1984.
- COLLIS, D. e MONTGOMERY, C **Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm**, Irwin, Chicago, 1997.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- EISENHARDT, K M e MARTIN, J A “Dynamic Capabilities: what are they?” in **Strategic Management Journal**, vol.21, October-November, pp. 1105-1122, 2000.
- FAHY, J. The resource-based view of the firm: Some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 24, Nos. 2/3/4, 94-104, 2000.
- FEITOSA, C.; MENDES, C.; OLIVEIRA, T. **Análise da Inovação Tecnológica na Indústria de Software**. Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas – Unicamp. Campinas: 2004.
- FOSS, N. J. Research in strategy, economics, and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 1, p. 1-24, 1996.
- FOSS, Nicolai J. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: FOSS, Nicolai J. (ed.). **Resources firms and strategies** – a reader in the resource-based perspective. Oxford Universit Press, 1997, p. 3-18.
- FREITAS, H; OLIVEIRA, M; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo, v.35, p.105-112, jul/set 2000.

- FUJIMOTO, T. “Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm: a case of development-production systems of the Japanese auto-makers” in CHANDLER, JR., A D, HASGSTRÖM, P E SÖLVELL, Ö **The Dynamic Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- GARTNER, G. **Making the Difference: The 2008 CIO Agenda** <http://www.gartner.com/resources/154700/154777/executive_summary_making_the_154777.pdf> Acesso em: 22 ago. 2008.
- GHEMAWAT, P. “Antecipating Competitive and Cooperative Dynamics” in GHEMAWAT, P. **Strategy and the Business Landscape**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999b.
- GHEMAWAT, P. **Commitment: The Dynamic of Strategy**. New York: The Free Press, 1991.
- GHEMAWAT, P. e PISANO, G “Building and Sustaining Success” in GHEMAWAT, P **Strategy and the Business Landscape**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, 1991, p. 114-135.
- HAIR, J. F. Jr, ANDERSON, R. E., TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMEL, G e PRAHALAD, C K **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.
- HAYEK, F.A. **Individualism and Economic Order**. Chicago: Chicago University Press, 1980 [1948].
- HILL, C. W. L., DEEDS, D. L. The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a new-Austrian perspective. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 4, p. 429-451, 1996.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning., 2002.
- HOOPEES, David G; MADSEN, Tammy L; WALKER, Gordon. Why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 889-902, 2003.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v.59, p.1-15, Apr., 1995.
- JACOBSON, R. The “Austrian” School of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 4, p. 782-807, 1992.

- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.
- KIRZNER, I. M. **Discovery and the capitalist process**. Chicago: The University of Chicago Press, 1985.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A.; **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LANGLOIS, R. (1992). "Transaction Cost Economics in Real Time". **Industrial and Corporate Change**, 1, 99-127
- LEITE, João Batista Diniz e PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 121-141, 2003
- LEONARD-BARTON, D. "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing new Product Development" in **Strategic Management Journal**, Vol.13, pp.111-125, 1992.
- MAIR, A "Learning from Honda" in **Journal of Management Studies**, 36.1, pp. 25-44, 1999.
- MAKADOK, R. "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation" in **Strategic Management Journal**, vol.22, no. 5, May, 2001.
- MALHOTRA, NARESH K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas. 1990, 231 p.
- MENDES, C. I. **Software livre e inovação tecnológica**: uma análise sob a perspectiva da propriedade intelectual. Dissertação de mestrado. Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.
- MINTZBERG, H. – Crafting Strategy in **Harvard Business Review**, July/August, 1987.
- MINTZBERG, H. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review, p. 107-114, 1994
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process – Concepts Contexts Cases**, 3rd Ed., Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1996.
- OECD. **Information Technology Outlook**. Perspectivas da Tecnologia de Informação da OCDE: 2006

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Disponível em <<http://www.oecd.org>>. Acesso em 01 de outubro de 2009.

PASCALÉ, R.T. "The Honda Effect" in MINTZBERG, H. e QUINN, J.B.(eds) **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, Prentice-Hall International, Second Edition, London, 1991. Originalmente publicado como "Perspectives on Strategy: The real story behind Honda's success" in California Management Review, Vol 26, No.3, pp.47-72, 1984.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

PEREIRA, JÚLIO CÉSAR R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde da saúde humanas e sociais**. São Paulo: Ed. Universidade Estadual de São Paulo, 1999.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PISANO, G. "In Search of Dynamic Capabilities" in DOSI, G., NELSON, R R, e WINTER, S The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford: Oxford University Press, 2000.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução Elizabeth M. P. Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução Elizabeth M. P. Braga. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução Waltensir Dutra. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p. 61-78, nov/dez 1996.

_____. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POSSAS, Silvia **Concorrência e Competitividade: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**, São Paulo: Editora Hucitec, 1999.

- POSSAS, Silvia e CARVALHO, Enéas G. **Competitividade internacional: uma agenda para discussão**. Relatório de Pesquisa SICCT, Campinas, mimeo, 1990.
- PRAHALAD, Coimbatore K; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79-91, 1990.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Disponível em <<http://www.pmi.org>>. Acesso em 01 de outubro de 2009.
- PROENÇA, A. **Capacitações Dinâmicas e o Dinamismo das Capacitações: O Enfoque Centrado em Capacitações e o Processo Estratégico**. Anais do 3o Encontro de Estudos Estratégicos – ANPAD Curitiba, PR – 18-20/Maio/2003
- PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. *Análise de conteúdo*. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.
- QUINN, J B “Honda Motor Company 1994” in MINTZBERG, H. e QUINN, J.B.(eds) **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, Prentice-Hall International, Third Edition, London, 1996.
- QUIVY, Raimundo; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigações em ciências sociais**. 2ª. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.
- RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em 01 de outubro de 2009.
- ROBBINS, L. **An Essay on the Nature and Significance of Economic Science**. Londres: McMillian, 1932.
- ROSELINO, José Eduardo. **Uma análise das potencialidades da atividade de software no Brasil à luz das práticas concorrenciais no setor**. Dissertação de Mestrado, Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1998.
- ROSELINO, José Eduardo. **Relatório Setorial Preliminar**. S.I.: 2007. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=17> . Acesso em: 30 set. 2008
- RUGMAN, A. M. and VERBEKE, A. (2002). ‘Edith Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management’. **Strategic Management Journal**, 23, 8, 769–80.
- RUMELT, R. P. *Theory, strategy and the entrepreneurship*. In: TEECE, D. J. **The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal**. Cambridge, MA : Harper and Row, 1987. p. 137-158.
- _____. *How much does industry matter?* **Strategic Management Journal**, 12, pp 167-185, 1991.

_____. **Towards a strategic theory of the firm.** In: N. Foss (Ed.). *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective.* Oxford: Oxford University Press, 1997.

SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle.* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934/1955.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESAS (SEBRAE). Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 01 de outubro de 2009.

SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **The Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 15-25, 1981.

SPENCE, A. M. Industrial organization and competitive advantage in multinational industries. **The American Economic Review**, v. 74, n. 2, p. 356-360, 1984.

STALK Jr., G., EVANS, P. e SHULMAN, L. "**Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy**" in *Harvard Business Review*, pp.57-69, March/April, 1992.

STEINMUELLER W, E. technology infrastructure in information technology industries MERIT, **Maastrich Economic Research**, 1995

TEECE, D, PISANO G, SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7 p. 509-533, Aug, 1997.

VASCONCELOS, F. C., CIRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional, **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, Out./Dez. 2000

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

_____. A Resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**. v. 16, p. 171-174, 1995.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

APÊNDICE

PESQUISA SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DE SOFTWARE CEARENSES

Essa pesquisa busca avaliar a competitividade das empresas de *software*, a partir de suas fontes de vantagem competitiva e das práticas estratégicas utilizadas. Pelo seu caráter exclusivamente acadêmico, as respostas serão analisadas de modo agregado, sem individualizações. Sua participação é fundamental para ampliar o conhecimento da universidade sobre a realidade das empresas.

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO

| | | |
|---|--|--|
| 01. Cargo ocupado/função desempenhada: a) <input type="checkbox"/> Presidente b) <input type="checkbox"/> Diretor c) <input type="checkbox"/> Gerente de negócios/projetos d) <input type="checkbox"/> Gerente de desenvolvimento e) <input type="checkbox"/> Consultor de negócios f) <input type="checkbox"/> Consultor técnico / Analista g) <input type="checkbox"/> Outros | 02. Faturamento anual: a) <input type="checkbox"/> Até 1,2 milhões b) <input type="checkbox"/> De 1,2 a 10,5 milhões c) <input type="checkbox"/> De 10,5 a 60 milhões d) <input type="checkbox"/> Acima de 60 milhões | 03. Número de empregados: a) <input type="checkbox"/> Até 19 b) <input type="checkbox"/> De 20 a 99 c) <input type="checkbox"/> De 100 a 499 d) <input type="checkbox"/> Acima de 500 |
|---|--|--|

| | |
|--|---|
| 04. Tempo de operação da empresa a) <input type="checkbox"/> até 3 anos b) <input type="checkbox"/> mais de 3 anos e menos de 6 anos c) <input type="checkbox"/> mais de 6 anos e menos de 9 anos d) <input type="checkbox"/> acima de 9 anos | 05. Principal mercado de destino dos produtos/serviços a) <input type="checkbox"/> Local b) <input type="checkbox"/> Regional c) <input type="checkbox"/> Nacional d) <input type="checkbox"/> Internacional |
|--|---|

| | |
|--|--|
| 06. Formas de comercialização a) <input type="checkbox"/> <i>Software</i> -pacote (prateleira) b) <input type="checkbox"/> <i>Software</i> serviço (sob encomenda e/ou customizável) c) <input type="checkbox"/> <i>Software</i> embarcado (parte integrante de algum equipamento) | 07. Tipos de produto/serviço negociados a) <input type="checkbox"/> <i>Software</i> aplicativo (ex: ERP, CRM, SCM) b) <input type="checkbox"/> <i>Software</i> ferramenta (ex: SGBD, suítes de desenvolvimento, linguagem de programação) c) <input type="checkbox"/> <i>Software</i> de infra-estrutura (ex: sistema operacional, rede, armazenamento, segurança) |
|--|--|

| |
|--|
| 08. Formas de inserção no mercado a) <input type="checkbox"/> Vertical (grande parte dos produtos/serviços direcionados a setores específicos) b) <input type="checkbox"/> Horizontal (grande parte dos produtos/serviços não direcionados a setores específicos) c) <input type="checkbox"/> Mista (produtos/serviços balanceadamente desenvolvidos para setores específicos e não-específicos) |
|--|

PARTE II – FONTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS

09. Aponte o grau de sua concordância quanto as fontes da vantagem competitiva listadas abaixo. Use a seguinte legenda: DT= discordo totalmente; DP= discordo parcialmente; NCND= nem concordo nem discordo; CP= concordo parcialmente; CT= concordo totalmente.

| Fontes da vantagem competitiva | DT | DP | NCND | CP | CT |
|--|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| O gerenciamento dos recursos internos é a fonte primordial de desempenho superior da empresa. | | | | | |
| O ambiente externo impõe pressões e limitações que determinam as estratégias empresariais. | | | | | |
| As inovações, as combinações diferenciadas de recursos e as novas tecnologias são estratégias que influenciam o cenário competitivo. | | | | | |
| Os recursos da empresa permitem aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo. | | | | | |
| A estrutura do setor, determinada por rivalidade entre concorrentes, ameaça de entrantes, produtos substitutos e barganha junto a clientes e fornecedores, determina o desempenho empresarial. | | | | | |
| A atuação do empreendedor no ambiente de negócios e nos mercados é fator determinante do desempenho das empresas. | | | | | |

PARTE III – PRÁTICAS ESTRATÉGICAS

10. Indique a frequência com que pratica as estratégias listadas abaixo. Utilize o seguinte padrão de resposta: NU= nunca uso; OU= ocasionalmente uso; ASVU= às vezes uso; FU= freqüentemente uso; MFU= muito freqüentemente uso.

| Práticas estratégicas | NU | OU | ASVU | FU | MFU |
|---|----|----|------|----|-----|
| Adquirir equipamentos, ferramentas ou outros recursos valiosos | | | | | |
| Contratar pessoas com o conhecimento necessário e investir no aprimoramento e desenvolvimento dos recursos humanos | | | | | |
| Projetar, produzir e comercializar, com mais eficiência que os concorrentes. | | | | | |
| Despertar novas necessidades nos consumidores, novas demandas e novos mercados. | | | | | |
| Oferecer um produto de valor percebido como único e superior em decorrência da qualidade e do serviço. | | | | | |
| Introduzir novas ferramentas, métodos de desenvolvimento e de gerenciamento de projetos (ex: MPS-BR, PMBOK e CMMI), adotar novas tecnologias e práticas gerenciais. | | | | | |
| Conquistar novos segmentos de clientes, procurar novos mercados geográficos ou comercializar novos produtos para clientes já existente. | | | | | |
| Oferecer produtos de baixo custo (<i>software</i> pacote), não diferenciados, a todos os mercados ou a segmentos de mercado selecionados. | | | | | |
| Contratar e reter colaboradores com características empreendedoras. | | | | | |
| Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional. | | | | | |
| Obter certificações corporativas (ex: ISO, MPS-BR, ITIL) objetivando dificultar a entrada de novos concorrentes. | | | | | |
| Captar recursos financeiros (ex: FINEP) para o desenvolvimento de novos projetos ou inovações | | | | | |

11. Aponte o grau de desempenho do último ano. Utilize a seguinte legenda: MMeE= muito menor que o esperado; MeE= menor que o esperado; IE= igual ao esperado; MaE= maior que o esperado; MMaE= muito maior que o esperado.

| Indicadores de desempenho | MMeE | MeE | IE | MaE | MMaE |
|---------------------------|------|-----|----|-----|------|
| Lucro líquido | | | | | |
| Satisfação de clientes | | | | | |
| Volume de vendas | | | | | |

Desejando ter acesso aos resultados do estudo informe seu *e-mail*: _____.

Agradeço sua participação.

ANOVA(c)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|---------|
| 1 | Regression | 3,957 | 1 | 3,957 | 7,370 | ,009(a) |
| | Residual | 33,827 | 63 | ,537 | | |
| | Total | 37,785 | 64 | | | |
| 2 | Regression | 6,203 | 2 | 3,101 | 6,088 | ,004(b) |
| | Residual | 31,582 | 62 | ,509 | | |
| | Total | 37,785 | 64 | | | |

a Predictors: (Constant), Contratar pessoas com o conhecimento necessário e investir no aprimoramento e desenvolvimento dos recursos humanos.

b Predictors: (Constant), Contratar pessoas com o conhecimento necessário e investir no aprimoramento e desenvolvimento dos recursos humanos., Projetar, produzir e comercializar, com mais eficiência que os concorrentes.

c Dependent Variable: Satisfação de clientes

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------------|
| | | B | Std. Error | Beta | B | Std. Error |
| 1 | (Constant) | 1,968 | ,457 | | 4,304 | ,000 |
| | Contratar pessoas com o conhecimento necessário e investir no aprimoramento e desenvolvimento dos recursos humanos. | ,285 | ,105 | ,324 | 2,715 | ,009 |
| 2 | (Constant) | 1,182 | ,582 | | 2,033 | ,046 |
| | Contratar pessoas com o conhecimento necessário e investir no aprimoramento e desenvolvimento dos recursos humanos. | ,263 | ,103 | ,298 | 2,553 | ,013 |
| | Projetar, produzir e comercializar, com mais eficiência que os concorrentes. | ,227 | ,108 | ,245 | 2,100 | ,040 |

a Dependent Variable: Satisfação de clientes

ANOVA(c)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|---------|
| 1 | Regression | 6,992 | 1 | 6,992 | 7,342 | ,009(a) |
| | Residual | 59,993 | 63 | ,952 | | |
| | Total | 66,985 | 64 | | | |
| 2 | Regression | 11,147 | 2 | 5,574 | 6,189 | ,004(b) |
| | Residual | 55,837 | 62 | ,901 | | |
| | Total | 66,985 | 64 | | | |

a Predictors: (Constant), Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional.

b Predictors: (Constant), Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional., Oferecer um produto de valor percebido como único e superior em decorrência da qualidade e do serviço.

c Dependent Variable: Lucro líquido

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------------|
| | | B | Std. Error | Beta | B | Std. Error |
| 1 | (Constant) | 1,773 | ,392 | | 4,521 | ,000 |
| | Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional. | ,311 | ,115 | ,323 | 2,710 | ,009 |
| 2 | (Constant) | ,944 | ,543 | | 1,740 | ,087 |
| | Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional. | ,249 | ,116 | ,258 | 2,156 | ,035 |
| | Oferecer um produto de valor percebido como único e superior em decorrência da qualidade e do serviço. | ,269 | ,125 | ,257 | 2,148 | ,036 |

a Dependent Variable: Lucro líquido

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|---------|
| 1 | Regression | 9,414 | 1 | 9,414 | 10,161 | ,002(a) |
| | Residual | 58,370 | 63 | ,927 | | |
| | Total | 67,785 | 64 | | | |

a Predictors: (Constant), Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional.

b Dependent Variable: Volume de vendas

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------------|
| | | B | Std. Error | Beta | B | Std. Error |
| 1 | (Constant) | 2,011 | ,387 | | 5,198 | ,000 |
| | Gerenciar o conhecimento a partir de programas de educação corporativa e aprendizagem organizacional. | ,361 | ,113 | ,373 | 3,188 | ,002 |

a Dependent Variable: Volume de vendas

TABELA 9 - Matriz de componentes principais - Fontes

| | Fontes da Vantagem competitiva | Teoria | Componentes | | |
|---------------------------|--|--------|-------------|---------|---------|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| Organização industrial | O ambiente externo impõe pressões e limitações que determinam as estratégias empresariais. | VBR | ,6067 | -0,3555 | -0,1707 |
| | A estrutura do setor, determinada por rivalidade entre concorrentes, ameaça de entrantes, produtos substitutos e barganha junto a clientes e fornecedores, determina o desempenho empresarial. | OI | ,5873 | -0,5447 | ,1251 |
| | As inovações, as combinações diferenciadas de recursos e as novas tecnologias são estratégias que influenciam o cenário competitivo. | PM | ,5383 | -0,077 | -0,3425 |
| Visão Baseada em Recursos | O gerenciamento dos recursos internos é a fonte primordial de desempenho superior da empresa. | VBR | ,4344 | ,6495 | -0,1133 |
| | Os recursos da empresa permitem aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo. | OI | ,4972 | ,5901 | ,08004 |
| Empreendedorismo | A atuação do empreendedor no ambiente de negócios e nos mercados é fator determinante do desempenho das empresas. | PM | ,2445 | ,0076 | ,9154 |

Extraction Method: Principal Component Analysis. 3 components extracted.

Fonte: dados da pesquisa

Nota: OI – Organização industrial; VBR– Visão baseada em recursos; PM– Processos de mercado

TABELA 10 - Matriz de componentes principais rotada - Fontes

| | Fontes da Vantagem competitiva | Teoria | Componentes | | |
|---------------------------|--|--------|-------------|---------|---------|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| Organização industrial | A estrutura do setor, determinada por rivalidade entre concorrentes, ameaça de entrantes, produtos substitutos e barganha junto a clientes e fornecedores, determina o desempenho empresarial. | OI | ,7516 | -0,1386 | ,2704 |
| | O ambiente externo impõe pressões e limitações que determinam as estratégias empresariais. | VBR | ,7215 | ,0476 | -0,0265 |
| | As inovações, as combinações diferenciadas de recursos e as novas tecnologias são estratégias que influenciam o cenário competitivo. | PM | ,5472 | ,2517 | -0,2244 |
| Visão Baseada em Recursos | O gerenciamento dos recursos internos é a fonte primordial de desempenho superior da empresa. | VBR | ,0177 | ,7868 | -0,0632 |
| | Os recursos da empresa permitem aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo. | OI | ,0634 | ,7601 | ,1414 |
| Empreendedorismo | A atuação do empreendedor no ambiente de negócios e nos mercados é fator determinante do desempenho das empresas. | PM | ,0141 | ,0854 | ,9435 |

"Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization."

a. Rotation converged in 4 iterations.

Fonte: dados da pesquisa

Nota: OI – Organização industrial; VBR– Visão baseada em recursos; PM– Processos de mercado

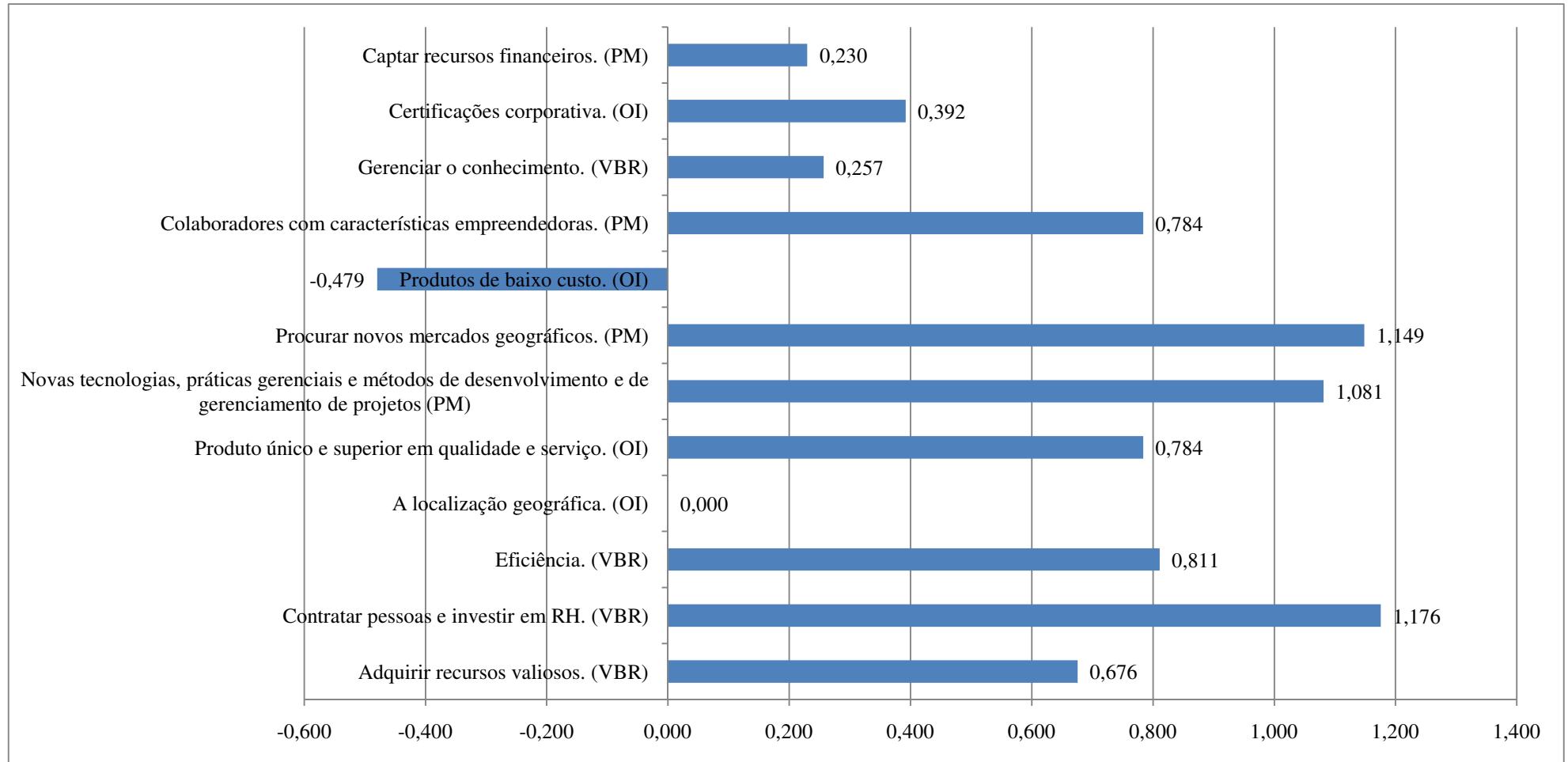


GRÁFICO 12 - Valores Médios Ponderados nos Graus de Concordância das Práticas Estratégicas

Fontes: Dados da pesquisa

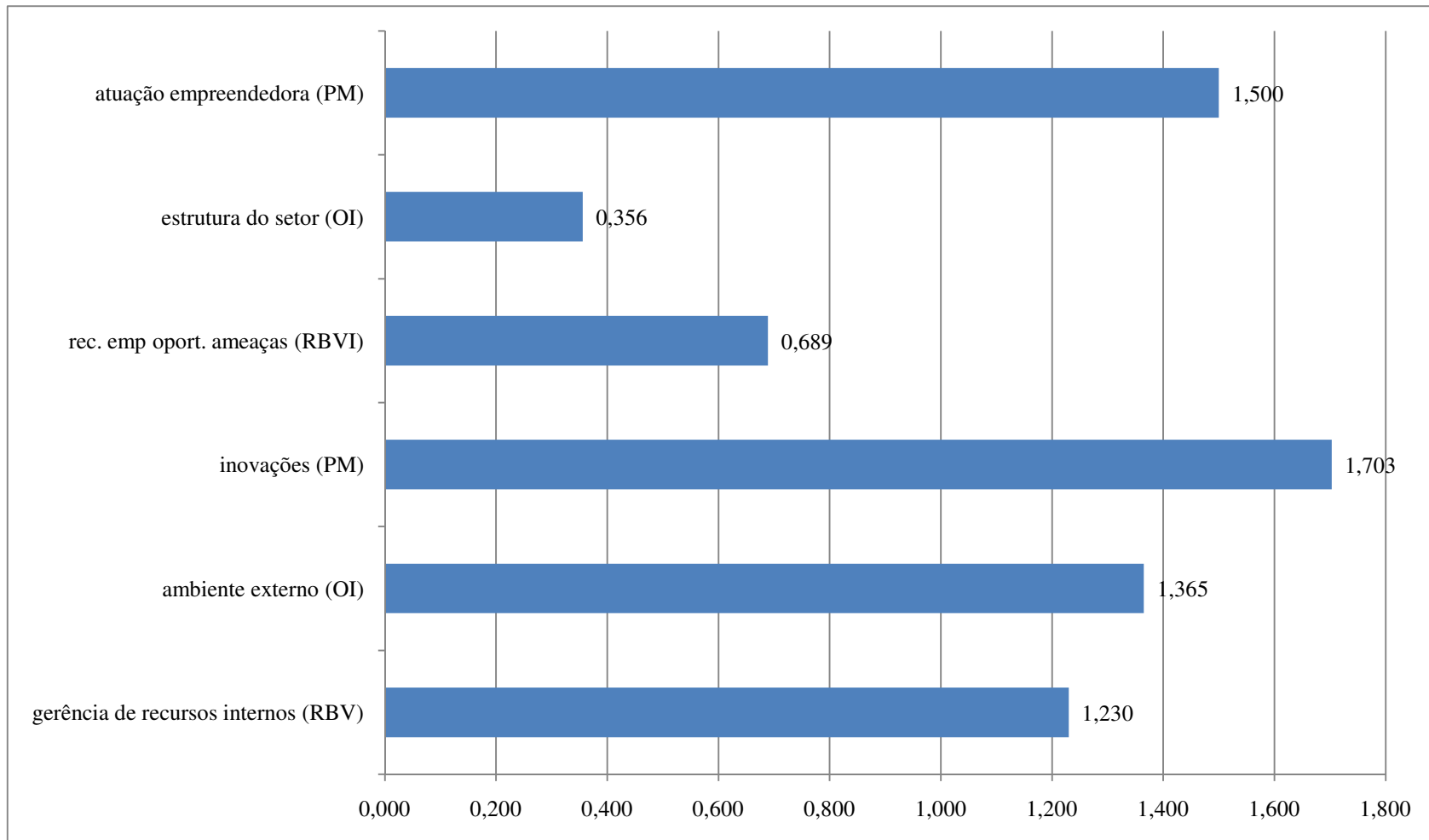


GRÁFICO 13 - Valores Médios Ponderados nos Graus de Concordância das Fontes de Competitividade

Fontes: Dados da pesquisa