

OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

Adalberto Américo Fischmann, Dr.

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de São Paulo (USP), Brasil
aafischm@usp.br

Eduardo Armando, Dr.

Professor da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, FECAP, Brasil
Professor da Fundação Instituto de Administração (FIA), Brasil
earmando@terra.com.br

RESUMO

Neste trabalho, objetiva-se examinar como oito empresas da área de tecnologia da informação (TI) obtêm vantagens competitivas sustentáveis (VCSs). Ao longo dos anos, este tema vem sendo tratado na literatura sobre estratégia empresarial: o desafio dos gestores está na identificação, desenvolvimento, proteção e utilização dos recursos e capacitações que possibilitam VCSs à empresa. A coleta de dados foi realizada em fontes primárias e secundárias. Como fonte primária utilizou-se as próprias empresas, nas quais se coletou informação em entrevistas com executivos. Com relação à obtenção e sustentabilidade de VCSs pelas empresas estudadas, seguem os principais resultados encontrados: (1) uma empresa desenvolve produtos no exterior e faz deste aspecto uma vantagem competitiva; (2) há casos que lançam mão de modelo de atuação que lhes confere flexibilidade alta; (3) uma empresa obteve vantagem competitiva ao desenvolver uma estratégia de atuação na qual implementou um sistema de franquias para desenvolvimento e distribuição, sistema este que estimula o comportamento empreendedor dos franqueados; (4) uma empresa fez da sofisticação e complexidade de seus produtos uma vantagem competitiva; e (5) a busca de segmentos menos expostos à competição foi o caminho escolhido por algumas das empresas estudadas para obtenção de VCSs.

Palavras-chave: Administração estratégica. Planejamento estratégico. Empresas de tecnologia avançada. Administração de multinacionais.

GAINING SUSTAINABLE COMPETITIVE IT ADVANTAGES: MULTIPLE CASE STUDIES IN INTERNATIONALIZED BUSINESSES

ABSTRACT

This research studies how the studied firms gain sustainable competitive advantages (SCAs). The issue has been studied in the literature on business strategy: the challenge for managers is to identify, develop, protect and use resources and skills that provide the firm with SCAs. Eight cases were studied. All concerned Information Technology firms that sell to other companies. The variables used were qualitative. Data was collected from primary and secondary sources of information. The primary sources consisted of the studied firms, where interviews with management were held. The main results are: (1) One firm develops products abroad and this aspect is a competitive advantage. (2) There are cases that resort to a model that provides them with great operating flexibility. (3) One firm obtained SCAs by developing a strategy whereby it implemented a franchise model for development and distribution. The franchise system encourages entrepreneurial behavior among the franchisees. (4) One case gained a competitive advantage through the complexity and sophistication of its products. (5) Some of the cases searched for market niches that were less exposed to competition.

Key-words: Strategic management. Strategic planning. Advanced Technology firms. Management of multinationals.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Mytelka (2000), a concorrência se tornou global e mais baseada na inovação. Desta forma, as empresas dos países em desenvolvimento devem cada vez mais aderir a um processo contínuo de inovação, independente do setor no qual operam. A dependência das empresas com relação aos hábitos e práticas do passado (*path dependence*) não estimula este comportamento inovador.

Há uma necessidade urgente de novas abordagens com relação a como empresas adormecidas podem se tornar concorrentes cheios de dinamismo. Vellinga (2000) nota a importância da abordagem de Gereffi (2000) que vai além do debate mercado *versus* Estado, e apresenta a organização da produção como um fator crucial para o processo de transformação econômica que resulta da globalização. Dunning (1995), ao procurar razões para o desempenho extraordinário, nota que o sucesso da empresa moderna é crescentemente determinado pela habilidade de organizar recursos, não só dentro (da empresa), mas também com outras organizações.

Neste trabalho, objetiva-se examinar como as empresas estudadas obtêm vantagens competitivas sustentáveis. Ao longo dos anos, este tema vem sendo tratado na literatura sobre estratégia empresarial: Amit e Schoemaker (1993, p. 33) afirmam que, para os gestores, o desafio está na identificação, desenvolvimento, proteção e utilização dos recursos e capacitações que geram vantagem competitiva sustentável à empresa. Pretende-se aqui responder a seguinte questão: como as empresas estudadas obtêm e sustentam vantagens competitivas? Teece, Pisano e Shuen (1997) também afirmam que esta é a questão fundamental em gestão estratégica.

De acordo com a visão baseada em recursos (*Resource Based View, RBV*), as vantagens competitivas são obtidas do montante dos mercados de produtos e estão baseadas nos recursos específicos e de difícil imitação detidos pela empresa (Teece *et al.*, 1997). O debate existe. Schmitz (1999) argumenta que, embora haja uma convergência com relação à questão crítica sobre quem perde e quem ganha com a globalização, há controvérsias sobre o que possibilita às empresas desenvolverem vantagens competitivas sustentáveis.

1.1 CASOS ESTUDADOS

Foram estudados oito casos, cujo perfil pode ser examinado no Quadro 1 que segue. Em função do compromisso firmado com as empresas estudadas e seus executivos, não há identificação no texto. Todas as empresas estudadas atuam em TI, no segmento organizacional. As empresas nomeadas de A1, A2 e A3 são empresas voltadas à produção e comercialização de softwares de gestão. A empresa A3, além de ser especializada em softwares de gestão para o varejo, obtém parte importante da sua receita da comercialização de equipamentos de automação comercial.

Há softwares embarcados nestes equipamentos, cuja venda está incluída nos números apresentados pela empresa. Nos números da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES, 2007) não é considerado o software embarcado em hardware. As empresas nomeadas de B1, B2 e B3 são prestadoras de serviços de TI. As empresas B2 e B3 estão entre as líderes na atividade no Brasil e se encontram em processo de abertura de capital, bem como a empresa C1 que, embora de reduzido porte em relação as demais estudadas, já conta com um fundo de investimentos e um banco estatal de fomento no seu quadro de acionistas. A empresa B1 é ligada a uma empresa de prestação de serviços, referência em termos de gestão e controle societário inovador. As empresas C1 e C2 são especializadas em softwares de gestão para o setor financeiro.

EMPRESA	FAIXA DE RECEITA ANUAL	FOCO DE ATUAÇÃO	ESTADO DE ORIGEM	FORMA SOCIETÁRIA
A1	Entre R\$ 150 e R\$ 500 milhões	Softwares de gestão para empresas médias e grandes	SC	Capital aberto
A2	Entre R\$ 150 e R\$ 500 milhões	Softwares de gestão para pequenas e médias empresas	SP	Capital aberto
A3	Entre R\$ 150 e R\$ 500 milhões	Automação comercial (hardware e software) para varejo	PR	Capital aberto
B1	Entre R\$ 150 e R\$ 500 milhões	Serviços de TI	SP	SA
B2	Entre R\$ 150 e R\$ 500 milhões	Serviços de TI	RGS	SA
B3	Acima de R\$ 500 milhões	Serviços de TI	SP	SA
C1	Menor que R\$ 60 milhões	Softwares de gestão para o setor financeiro	SP	SA
C2	Menor que R\$ 60 milhões	Softwares de gestão para o setor financeiro	SP	SA

Quadro 1: Perfil dos casos estudados

Com relação à classificação, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2001), não há unanimidade sobre a delimitação dos segmentos empresariais. Na prática, podem ser observados variados critérios para a classificação de empresas, seja na legislação, seja nas instituições financeiras oficiais ou nos órgãos representativos dos setores, que ora se baseiam no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. A utilização de conceitos heterogêneos ocorre porque a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.). O critério da classificação por número de pessoas ocupadas é criticado por não levar em conta a distinção de processos produtivos e a presença de mão-de-obra qualificada. É sugerido que pequenas empresas têm entre 6 e 19 pessoas ocupadas e que médias e grandes empresas têm mais de 20 pessoas ocupadas. Por este critério, todas as empresas estudadas seriam médias ou grandes. Também, é validado o critério do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para a classificação das empresas por porte.

Neste estudo, portanto, conforme o critério do BNDES (2008), duas das empresas pesquisadas são classificadas como de médio porte (C1 e C2, com receita operacional bruta anual entre R\$ 10,5 e R\$ 60 milhões) e seis como de grande porte (acima de R\$ 60 milhões). Contudo, este critério de classificação deve ser considerado com cautela. Primeiro, pelo fato de haver diferenças entre duas organizações com receita, por exemplo, de R\$ 65 milhões e de R\$ 700 milhões. Segundo, porque as empresas C1 e C2, embora de porte reduzido, são representativas nos segmentos em que atuam. Os entrevistados destas empresas observaram que uma empresa com operações no segmento de US\$ 30 milhões pode ser considerada de grande porte em termos internacionais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Barney (1991) afirma que a empresa tem vantagem competitiva quando desenvolve uma estratégia de criação de valor que não é implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial. O conceito de sustentação da vantagem competitiva não está relacionado ao tempo, mas à possibilidade de duplicação da vantagem pela concorrência. Para Foss (2007), a vantagem competitiva é o desempenho diferenciado, originado nas capacidades inimitáveis da empresa.

Maskell e Malmberg (1999) concluem que, em longo prazo, a competitividade está relacionada à habilidade das empresas de continuamente aperfeiçoar sua base de conhecimento e desempenho. Não se trata apenas de focar na obtenção de eficiência estática através da identificação e exploração de recursos de baixo custo e economias de escala. É inerente a esta conclusão que o conhecimento é um ativo fundamental para as empresas competitivas, bem como o aprendizado que seria um processo da maior importância.

Os processos de aprendizado são interativos por natureza e geralmente caracterizados pela incerteza. A maior parte do novo conhecimento surgiria da resolução de problemas, em um processo de tentativa e erro, de natureza incremental. Os processos de resolução de problemas têm elementos codificados e elementos tácitos. O argumento é que, na era em que o conhecimento codificado se espalha rapidamente, as formas tácitas assumem importância crescente como base da vantagem competitiva.

No tocante às capacitações fundamentais, se todas as empresas fossem iguais neste aspecto, não haveria renda a ser apropriada. A empresa deve desenvolver competências que a distingam para poder evitar pressões competitivas. Ao mesmo tempo em que fortalecem algumas competências e constroem outras, as empresas precisam abandonar o que se transformou em constrangimentos fundamentais, no caso, competências históricas que estorvam o desenvolvimento de vantagens competitivas dinâmicas (Kaplinsky, 2005).

Porter e Wayland (1995) observam que, em um mundo no qual a informação é rapidamente difundida e os insumos básicos estão largamente disponíveis, a única forma de uma empresa manter vantagem competitiva é através da inovação permanente e da evolução de seus atributos, de forma a torná-los mais sofisticados. Inovação não se refere somente à tecnologia física, mas também ao marketing, a formas de comunicação, ao posicionamento de produto e a outras formas de competir. As empresas mais dinâmicas e inovadoras superam os concorrentes, mesmo àqueles em posições consolidadas, cuja competitividade advém de custos mais baixos nos fatores de produção ou economias de escala. A conclusão é que a vantagem competitiva decorre da taxa de melhoramento dinâmico e não de eficiências estáticas. Williamson (1991) argumenta que um problema central da organização econômica é a adaptabilidade. Teece *et al.* (1997) notam que a capacidade de reaver e transformar é uma competência organizacional que pode ser aprendida. Quão mais frequentemente é praticada, mais fácil seu êxito.

Sturgeon (2002) expõe que as empresas americanas permaneceram excessivamente fragmentadas e focadas em corte de custos, além de terem demasiado interesse nos lucros de curto prazo. Estes fatores impediram que estas empresas parassem a erosão competitiva na economia global. Ao invés de responderem ao aumento da competição externa com o aperfeiçoamento competitivo de todo o sistema produtivo, o entendimento é que as empresas americanas estariam procurando obter as vantagens competitivas de baixo nível. Entre as práticas que confirmariam esta percepção, está a redução de níveis hierárquicos (*downsizing*), o envio da produção para localidades com salários mais baixos, a pressão sobre os fornecedores, a redução de salários e a utilização de um maior número de trabalhadores temporários.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método de estudo de múltiplos casos foi empregado. As variáveis utilizadas são qualitativas. Esta última escolha está ancorada na afirmação de que as variáveis estratégicas são menos mensuráveis do que as demais variáveis. Dunning (1995) argumenta que a maior parte das variáveis estratégicas só pode ser medida por seus efeitos, ou seja, não é possível medir as variáveis estratégicas diretamente. Portanto, de forma a atender o argumento de Dunning (1995), neste trabalho, as variáveis estratégicas são estudadas através de indicadores. Yin (1994) afirma que o estudo de caso pode ser o método mais apropriado para apreciar fenômenos organizacionais complexos. Acredita-se que seja esta a principal justificativa para a escolha deste método no presente estudo.

O método do estudo de caso não permite a generalização dos resultados obtidos para o universo das empresas estudadas (Yin, 1994). Stake (1995) também aborda o tema da generalização dos casos estudados. No seu entender, o estudo de caso parece ser uma base pobre para generalizações. A análise de um ou de poucos casos permite seu estudo de forma mais extensa. Segundo Yin (1994), o estudo de caso é adequado para cobrir condições contextuais como globalização, condições competitivas, e internacionalização de empresas. Assim sendo, verificada a dificuldade de separar estes fenômenos da atuação das

empresas estudadas, a opção pelo método do estudo de caso pareceu apropriada. Neste estudo, a transcrição das entrevistas foi acompanhada da interpretação das informações coletadas à luz da teoria estudada. Deve ser observado que as transcrições das entrevistas e a sua interpretação não foram diretamente incluídas no presente texto, mas utilizadas para a elaboração do texto da análise dos resultados.

A seguir relaciona-se os procedimentos deste estudo com as características da estratégia de pesquisa qualitativa descrita por Patton (1990).

- ✓ Dados qualitativos: foi realizada pesquisa em profundidade, com a captação das perspectivas e experiências pessoais.
- ✓ Contato e percepções pessoais: os pesquisadores tiveram contato direto com as pessoas, a situação e o fenômeno estudados. A experiência e as percepções dos pesquisadores são partes importantes da pesquisa e podem ser consideradas críticas para o entendimento do fenômeno.
- ✓ Sistemas dinâmicos: procurou-se dar atenção ao processo, pois assumiu-se que a mudança é uma constante e está em andamento.
- ✓ Orientação para casos especiais: assumiu-se que cada caso é especial. O primeiro nível de análise captou os detalhes dos casos individuais estudados. A análise cruzada seguiu e depende da análise individual dos casos estudados.

Modelo de investigação (tradução livre de *research design*). Para Yin (1994), trata-se da lógica que reúne as informações coletadas e conclusões a que se chega, às questões iniciais do estudo. São enumerados os cinco componentes de um modelo de investigação que importam no método do estudo de caso: (1) as questões do estudo; (2) as proposições; (3) a unidade de análise; (4) a lógica que relaciona os dados às propostas; e (5) os critérios para a interpretação dos dados.

As questões do presente estudo estão colocadas nos objetivos. A unidade de análise são as empresas pesquisadas. A partir dos objetivos colocados, foram definidos os temas para a revisão da literatura. A revisão da literatura deu origem a um roteiro de entrevista, que foi aplicado aos casos estudados. A

análise dos resultados compara as informações coletadas no trabalho de campo aos conceitos da literatura, de forma a atender aos objetivos propostos. A visualização da ilustração 1, que segue, auxilia na compreensão desta lógica, que é apresentada de maneira simplificada.

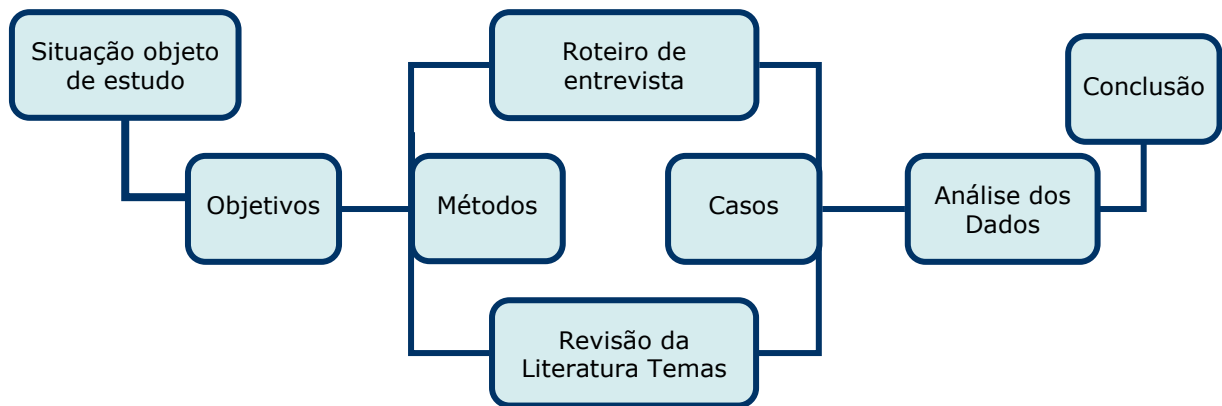


Ilustração 1: Componentes e lógica do modelo de investigação.

Fonte: autores com base nos conceitos de Yin (1994)

Patton (1990) acrescenta que os pesquisadores devem informar o propósito da pesquisa, neste caso pesquisa aplicada, e também os aspectos que seguem, com a respectiva classificação deste estudo.

- 1º Foco: amplitude *versus* profundidade. A opção foi pela profundidade, ainda que menor do que seria se fosse estudado um único caso.
- 2º Estratégias de amostragem: selecionou-se empresas de TI voltadas à prestação de serviços ou à comercialização de software, que tivessem envolvimento internacional. Para Morgan (2001), as empresas globais são entendidas como organizações com complexos processos de contradição e conflito, que são distintos daqueles presentes nas empresas não internacionalizadas.
- 3º Tipos de dados coletados: qualitativos.
- 4º Abordagem analítica: indutiva. Segundo Marconi e Lakatos (2005), nesse método, as conclusões são apenas prováveis, ou seja, constrói-se inferências a partir de dados particulares, podendo trazer informações que não estavam, nem implicitamente, nas premissas.

- 5º Validação dos resultados: quanto à triangulação, foram coletadas informações das empresas estudadas na imprensa, órgãos e instituições ligados ao mercado financeiro como Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM), ao longo dos anos de 2005, 2006, 2007 e 2008. Estas informações foram utilizadas para a caracterização da empresa e posterior seleção. As informações coletadas nestas múltiplas fontes de dados foram comparadas e selecionadas para instruir os contatos dos autores com as empresas. As empresas estudadas serviram de fonte primária. A coleta de dados foi realizada pelos autores deste trabalho. Na análise dos resultados, as informações – obtidas em fontes primária e secundárias - foram comparadas aos conceitos apresentados na literatura.
- 6º Questões temporais: os trabalhos de campo ocorreram no primeiro trimestre de 2008. Foi enviada correspondência às empresas no mês de dezembro de 2007. A partir da primeira semana de 2008, foram estabelecidos contatos com as empresas, por telefone e correio eletrônico, para que as datas das entrevistas fossem marcadas.
- 7º Acesso às pessoas e registros, resistências encontradas: as entrevistas foram transcritas na medida em que eram realizadas, e as informações coletadas passavam imediatamente pelo primeiro nível de interpretação. Durante o processo, estabeleceu-se novo contato com as empresas, por telefone e correio eletrônico, para esclarecer dúvidas e validar as informações obtidas. Todas as transcrições foram validadas pelos executivos envolvidos. O contato foi estabelecido com o indivíduos do nível administrativo mais alto das empresas estudadas. A maioria destes, por sua vez, indicou um membro da diretoria executiva para conceder a entrevista. De forma geral, aqueles que aquiesceram em colaborar com o estudo o fizeram sem resistências.
- 8º Questões éticas e de confidencialidade: o contato com as empresas foi feito inicialmente através de carta impressa, enviada às sedes das empresas, com postagem registrada e comprovante de recebimento. Nesta comunicação, já foi indicado que as informações seriam

tratadas de forma despersonalizada, sem que as organizações estudadas e seus executivos fossem identificados. No decorrer dos contatos, não foi informado aos entrevistados quais eram as outras empresas que participaram do estudo; e manteve-se o compromisso de omitir todas as referências que poderiam identificá-las, inclusive, oriundas de fontes secundárias.

Foram escolhidas 19 empresas que atendiam ao perfil definido: empresas de TI, voltadas à prestação de serviços ou à comercialização de software, que tivessem envolvimento internacional. Foram excluídas as empresas que somente produzem e/ou comercializam hardware. Ao estudar o setor, verificou-se que, embora os perfis das empresas possam ser definidos, esta definição não é totalmente clara, principalmente no que se refere à atividade de software e serviços de TI. As empresas de software, em geral, prestam serviços. As empresas de serviços podem estar envolvidas no desenvolvimento de certos tipos de software. A diferença, portanto, está menos na tecnologia e mais na utilização de marcas e no tipo de relacionamento com os compradores, entre outros aspectos organizacionais. Estas semelhanças e diferenças foram ratificadas pelos entrevistados.

Com relação ao número de casos estudados, segue a fundamentação utilizada. Yin (1994) observa que, nos últimos anos, têm sido frequente que um estudo contenha mais do que um caso. A mesma estrutura metodológica é adotada para estudos de caso único e para estudos de múltiplos casos. Ao mesmo tempo, a justificativa para o estudo de um único caso não pode ser utilizada para casos múltiplos. Também se pontua que a condução dos estudos de casos múltiplos pode estar além dos meios disponíveis aos pesquisadores independentes. Portanto, a decisão de estudar múltiplos casos deve ser tomada com ponderação. Cada caso estudado deve servir a um propósito específico no contexto da investigação.

Eisenhardt (1989) apresenta diversos exemplos de estudos em Administração nos quais foi utilizado método do estudo de casos. Na maioria foram utilizados estudos de múltiplos casos. O número de casos variou entre seis e dez organizações. Em todas as situações, entrevistas foram combinadas com pelo menos mais uma fonte. Eisenhardt (1989) também aborda a seleção de casos a serem estudados. O conceito de uma população (de casos) é essencial

porque define o conjunto do qual será extraída a amostra. Além disso, a seleção de uma população apropriada controla variações não relevantes e auxilia na definição de limites para a generalização dos resultados. Estes procedimentos esclarecem as circunstâncias nas quais os resultados são válidos. É citado um estudo onde foram selecionados setores, o que permitiu aos pesquisadores o controle da variação relacionada ao ambiente. Neste mesmo estudo, o foco em grandes empresas constrangeu a variação devido às diferenças de porte entre as empresas.

Procedimentos de campo: os sítios de pesquisa foram os escritórios das empresas estudadas, onde trabalham os executivos entrevistados. Não houve direcionamento para as empresas que mantêm escritórios em São Paulo ou cujos executivos dispuseram-se a se reunir com os autores nessa cidade. As conversas iniciais invariavelmente procuraram verificar se e como a empresa visitada estava envolvida internacionalmente. No caso em que este aspecto não se confirmou, o caso foi desprezado. As conversas seguiram o roteiro de entrevista previamente preparado

A coleta de dados: Patton (1990) nota as lógicas distintas nos métodos quantitativos e qualitativos para os procedimentos de seleção da amostra. A pesquisa qualitativa tipicamente se concentra em obter profundidade em pequenas amostras, que são selecionadas intencionalmente. Diferente dos métodos quantitativos, que dependem de amostras maiores, selecionadas aleatoriamente, visto que nestas pesquisas se pretende a generalização. A lógica e o poder da amostragem proposital ou intencional repousam na seleção de casos que possuam fartura de informações para o estudo em profundidade. Casos que contam com informação em abundância são definidos como aqueles em que se pode aprender muito sobre questões fundamentais da pesquisa. Há diferentes estratégias para selecionar propositalmente casos que contêm informação farta. Neste estudo, combinou-se estratégias encontradas na literatura. A coleta de dados foi realizada em fontes primárias e secundárias de dados. A fonte primária foram as próprias empresas, nas quais se coletou informação em entrevistas com executivos. Nessas entrevistas, houve direcionamento firme para obtenção de informações que constavam no roteiro de entrevista. Este último, por sua vez, foi desenvolvido com base nos conceitos apresentados na revisão teórica.

Schofield (2000) relaciona os objetivos do estudo a sua modelagem. Ao se estudar o que pode ser (em comparação a se estudar o que é), as técnicas de seleção da amostra incluem a procura de casos, ou de situações que provavelmente se tornarão mais comuns com o passar do tempo. A ideia é que os casos com envolvimento com o exterior vão se tornar mais comuns com o passar do tempo.

Yin (1994) avalia que a entrevista é uma das fontes de informação mais importantes para o pesquisador. Esta fonte é qualificada como essencial. As entrevistas podem assumir diversas formas. Neste trabalho, utilizou-se a entrevista focada, na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, por exemplo, uma hora (foram ao redor de duas horas em cada uma das entrevistas, mais os complementos por correio eletrônico). Neste caso, as entrevistas são abertas em termos de escopo e assumem forma conversacional. Neste estudo, seguiu-se um conjunto de tópicos derivados do protocolo do estudo de caso e aplicou-se entrevistas de natureza aberta. Nestas, o pesquisador, além dos fatos, indaga a opinião dos respondentes. Em algumas situações, é possível solicitar ao respondente que compartilhe sua percepção sobre certas ocorrências. Estas percepções podem ser utilizadas para aprofundar a pesquisa. A essencialidade das entrevistas, como fonte de evidências nos estudos de caso, está ligada ao fato de que a maioria dos estudos de caso se volta para assuntos humanos. No entanto, como as entrevistas são relatos verbais, é recomendado que os dados obtidos em entrevistas sejam fortalecidos com informações obtidas de outras fontes (YIN, 1994).

Procedimentos para a análise dos resultados: conforme Yin (1994), a análise dos dados consiste em examinar, categorizar ou recombinar as evidências de outras formas, com o objetivo de responder às proposições do estudo. Na análise, não há fórmulas ou receitas para direcionar o pesquisador. A qualidade dos resultados depende, em boa parte, do rigor do pesquisador, da apresentação suficiente de evidências, e de considerações cuidadosas. Eisenhardt (1989) ratifica a prática ao enfatizar que o pesquisador constantemente compara teoria e dados, e o faz de forma recorrente na direção de uma teoria que se ajuste ao que coletou. Com relação às medidas operacionais, foram utilizadas, principalmente, informações referentes à receita bruta das organizações estudadas, em um nível absoluto e em um nível que avaliasse seu crescimento

recente. Na análise dos resultados, foi utilizada uma escala Likert de seis posições (muito baixo, baixo, discretamente baixo, discretamente alto, alto e muito alto).

Limitações metodológicas: Schmitz e Knorringa (1999) reconhecem a subjetividade da escala de Likert, no entanto, ela se justifica pela necessidade de julgamentos comparativos.

Quanto às entrevistas, Yin (1994) afirma que se a unidade de análise do caso são organizações, as conclusões não podem somente estar baseadas em entrevistas, visto que esta fonte de informação não demonstra a organização em si, mas a forma como os indivíduos a percebem. Embora as conclusões do presente estudo tenham sido baseadas em mais de uma fonte de informações, as entrevistas desempenharam um papel fundamental na coleta de dados. Ainda que tais entrevistas fossem isentas, este estudo apresenta viés: o relacionamento das empresas estudadas nas cadeias foi examinado somente a partir da perspectiva de seus próprios executivos, isto é, não foram consultadas outras partes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

No que tange as ideias de Barney (1991) sobre vantagem competitiva, observou-se, na pesquisa de campo, as informações relacionadas a seguir.

- ✓ A empresa A1 desenvolveu uma estratégia de criação de valor que se baseia no estímulo empreendedor aos desenvolvedores e aos participantes do canal de distribuição.
- ✓ A empresa A2 obteve vantagem competitiva no segmento das PMEs, cuja abordagem pela concorrência pode ser classificada como difícil.
- ✓ A empresa A3 desenvolveu uma estratégia de criação de valor baseada na completude de sua solução. A empresa atua simultaneamente em várias cadeias globais.
- ✓ A empresa B1 cria valor através da constante atenção à evolução da tecnologia e se prepara para atuar de forma diferente.
- ✓ A empresa B2 avalia que sua vantagem competitiva é a flexibilidade e também a escala das operações.

- ✓ A empresa B3 entende que sua vantagem competitiva é a operação eficiente – foi utilizado o termo *lean* – obtido a custo de planejamento intenso.
- ✓ A empresa C1 cria valor através da completude de sua solução para empresas financeiras. Esta é uma vantagem competitiva que a empresa avalia que tem.
- ✓ A empresa C2 interpreta que sua vantagem competitiva está também na completude da solução oferecida, em conjunto com as características inovadoras do produto.

Quanto ao modelo de Kaplinsky (2005) para a obtenção da vantagem competitiva no âmbito empresarial, a empresa B1 parece compreender claramente a necessidade de mudança, o que modela a estratégia do negócio. A empresa B3, embora compreenda a necessidade da mudança, isto se dá mais no aspecto da estrutura organizacional. A empresa A1 mudou com sucesso, isto influenciou a estratégia do negócio, mas talvez falte um estado de revisão permanente, como o encontrado na empresa B1.

A empresa A3 chama a atenção, pois não procura competir e preços. Foi declarado que são praticados preços *premium*. Se for considerado que esta empresa possui a liderança do mercado brasileiro em automação comercial, com participações de mercado que chegam a ultrapassar os 60%, pode-se afirmar que esta empresa conseguiu capturar a preferência do comprador. Sobre as características que mantêm as altas rendas, visto que não foi feita pesquisa com os compradores para investigação deste item, pode-se apenas especular que a completude da solução, a confiabilidade dos produtos e a intensidade na distribuição estão entre estas características.

Houve adesão no que prega a teoria quanto à atuação voltada para os segmentos. Este aspecto foi encontrado em todas as empresas estudadas. Não se chegou a avaliar a qualidade dos segmentos e o quanto os produtos aderem às características destes. No que se refere às conclusões de Maskell e Malmberg (1999), as empresas B2 e B3 parecem bastante focadas na obtenção de eficiência. Diferente dos casos A3 e B1, nos quais parece haver aprendizado constante. O caso A1 também deve ser notado, pois a reorganização pela qual a empresa passou em 1999 pode ser classificada como uma forma de aprendizado.

As contínuas reorganizações da empresa B3 também poderiam ser consideradas como uma evidência de aprendizado se estivessem devidamente conectadas a uma estratégia que levasse em conta apenas escala e operação eficiente.

O caso mais notável dentre os estudados, no que tange à forma tácita de conhecimento e à capacidade de se desconectar de sua própria história, é o da empresa B1. Também se pode considerar que a empresa C1 apresenta evidência de envolvimento com uma rede na qual circula conhecimento não codificado.

O quadro 2 traz a classificação dos casos estudados a partir de informações obtidas na pesquisa de campo. Esta classificação é feita quanto ao tempo de resposta, flexibilidade em termos de aceitar pedidos pequenos, inovação (organização, marketing e outras formas de competir) e adaptabilidade no sentido de rearranjar e transformar a organização. Estes aspectos são propostos por Schmitz e Knorringa (1999), Porter e Wayland (1995), Williamson (1991) e Teece *et al.* (1997).

CASO	FLEXIBILIDADE PARA PEDIDOS PEQUENOS	INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO, MARKETING E OUTRAS FORMAS	CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO
A1	Discretamente baixa	Alta	Alta
A2	Alta	Discretamente alta	Discretamente baixa
A3	Alta	Alta	Alta
B1	Discretamente baixa	Alta	Alta
B2	Discretamente baixa	Discretamente alta	Discretamente alta
B3	Baixa	Discretamente alta	Discretamente alta
C1	Discretamente alta	Discretamente alta	Discretamente alta
C2	Discretamente alta	Baixa	Discretamente alta

Quadro 2: Classificação dos casos estudados quanto a aspectos da vantagem competitiva

Fonte: autores com base em dados da pesquisa; Schmitz e Knorringa (1999); Porter e Wayland (1995); Williamson (1991) e Teece *et al.* (1997)

Os casos estudados foram classificados subjetivamente, com base no conteúdo obtido na pesquisa de campo. Estes aspectos não foram indagados diretamente, pois, conforme propõem Schmitz e Knorringa (1999), deve-se evitar que os entrevistados respondam com clichês. A posição da empresa A3 chama a atenção, sendo que pode ser destacada a posição das organizações A1 e B1. No entanto, em todos os casos estudados, as empresas produzem tentando prever o que o comprador deseja, diferentemente do que aponta Kaplinsky (2005) para o que seria o novo paradigma.

A seguir apresenta-se um exame das empresas pesquisadas no que concerne às vantagens competitivas transferidas globalmente descritas por Kougut (1985).

- ✓ No caso A1, as vantagens que parecem estar sendo transferidas globalmente advém do modelo de franquias de desenvolvimento e distribuição, implementados pela empresa a partir de 1999. Nesta situação, pode-se falar em aprendizado. Em termos de localização, não se pode falar em desvantagem, uma vez que a região Sul é um polo de TI no Brasil. Os entrevistados dos casos estudados que têm origem ou operam nesta região são unânimes em mencionar a abundância de mão-de-obra qualificada no local. Em termos regionais, também não se pode falar em desvantagem, pois há proximidade geográfica e cultural dos maiores mercados da América do Sul. A empresa A1 conta com vantagens competitivas criada a partir de economias de escopo, já que tem desenvolvido outros softwares e serviços, tais como, *Human Capital Management (HCM)*, *Business Intelligence (BI)*, *Enterprise Content Management (ECM)*, *Business to Business (B2B)*, *Customer Relationship Management (CRM)*. Contudo, não se pode falar em vantagem competitiva a partir de economias de escala, pois o porte desta organização é bem menor do que o porte de seus concorrentes internacionais no segmento-alvo.
- ✓ No tocante ao caso A2, a vantagem competitiva advém do aprendizado de atuar no segmento das PMEs. Também se pode mencionar vantagem competitiva obtida através de economias de escopo, pois tem desenvolvido ou comprado empresas que criaram soluções verticais para atuação em conjunto com seu produto original, os sistemas chamados de *ERPs*. Com relação à vantagem competitiva obtida com economia de escala, no segmento escolhido, seu porte é considerável. Mais do que isto, em termos regionais, a empresa se declara a maior empresa dos mercados emergentes do mundo na sua atividade. Portanto, no segmento e em termos geográficos, neste caso, possivelmente se pode falar em vantagem competitiva obtida através do porte.

- ✓ No caso A3, a vantagem competitiva obtida através do aprendizado na atividade de automação comercial é bem clara. Também se pode falar em economia de escala, pois a empresa declara participação de mercado, em determinado produto, acima de 60% do mercado nacional. A empresa também desenvolveu vantagem competitiva a partir de economia de escopo com o produto software.
- ✓ A empresa B1 obteve vantagem competitiva a partir do aprendizado. Este aprendizado é, não só, técnico e tecnológico, relacionado à integração de sistemas em telecomunicações, mas também relacionado à atuação nos mercados externos, em especial, nos países em desenvolvimento.
- ✓ A empresa B2 adquiriu vantagem competitiva a partir do aprendizado, neste caso, de atuação nos mercados externos, desenvolvidos e em desenvolvimento. Também se pode falar em vantagem competitiva a partir de economias de escopo, pois, além de ter continuamente complementado sua oferta com novos produtos, atua com base em alianças com organizações que complementam sua atuação. De maneira menos enfática, pode-se falar em vantagem competitiva obtida a partir de economias de escala. O argumento para este último ponto é singelo: em mercados competitivos, com produtos tendendo à padronização, como é o foco da empresa, seria impossível competir sem um nível razoável de vantagem competitiva a partir de economia de escala.
- ✓ A empresa B3 obtém vantagem competitiva principalmente a partir de economia de escala. Seu porte para o mercado brasileiro é notável. Também se pode falar em menor grau em economia de escopo, pois a empresa tem incorporado novos produtos com frequência, conforme declararam os entrevistados e tem sido confirmado pelas notícias publicadas pela imprensa. Em menor grau, se pode falar em aprendizado, neste caso, relacionado à frequente incorporação de novas empresas, novos produtos e consequentes adaptações na estrutura.
- ✓ A empresa C1 obtém vantagem competitiva principalmente do aprendizado. Aqui, a referência é em relação ao aprendizado de atuar

em um segmento específico do mercado – o financeiro – com diversos produtos. Portanto, pode-se falar em economia de escopo, embora, em uma dimensão diferente das outras empresas, pois esta organização está focada no segmento financeiro, para o qual estão direcionados todos os seus produtos. É possível falar em vantagem competitiva a partir da escala se este caso for comparado com empresas menores de TI, que atuam com um produto voltado para o mercado financeiro.

- ✓ A empresa C2 obtém vantagem competitiva do aprendizado. Aqui se pode falar em aprendizado em termos técnicos e tecnológicos. Contudo, também cabe mencionar o aprendizado de atuação global em uma cadeia liderada por uma enorme multinacional do setor.

O quadro 3 resume a origem das vantagens competitivas dos casos estudados.

EMPRESA	ECONOMIAS DE ESCALA	ECONOMIAS DE ESCOPO	ECONOMIAS DE APRENDIZADO
A1		X	X
A2	X	X	
A3	X	X	X
B1	X		
B2	X	X	X (menos ênfase)
B3	X	X	X
C1	X (com especialização no segmento financeiro)	X (com especialização no segmento financeiro)	X
C2			X

Quadro 3: Origem da vantagem competitiva dos casos estudados

Fonte: autores com base nos dados da pesquisa; Kogut (1985)

Pelas informações obtidas, as empresas estudadas têm reforçado suas vantagens competitivas e também procurado obter outras. As atividades das empresas B2 e B3 são aquelas com menor diferenciação na oferta em comparação com as empresas estudadas. A empresa B2 tem investido em investimento nas instalações no exterior. De alguma forma, estas empresas, através de associação criada, têm procurado influenciar o governo, não no sentido de protegê-las como indica Kogut (1985), mas no sentido de possibilitar condições menos desiguais de competição com empresas de outros países em

desenvolvimento, notadamente a Índia. As demais empresas da amostra, por terem maior capacidade de utilizar conhecimento, como indicam Cassiolato e Lastres (2000), estão mais bem posicionadas para a competitividade sustentável e para o crescimento. No entanto, de acordo com as informações obtidas na pesquisa de campo, os próprios entrevistados declararam que suas empresas ainda não chegaram ao nível de gerar conhecimento, outra capacitação importante para a competitividade sustentável e para o crescimento.

No tocante às observações de Sturgeon (2002), há o risco das empresas estudadas, em virtude de já serem de capital aberto ou estarem se preparando para a abertura de capital, tornar-se demasiadamente interessadas nos lucros de curto prazo. Uma situação desta natureza parece ter ocorrido no caso A3, no qual houve venda de ações por parte de investidores estrangeiros, após alguns trimestres de resultados abaixo do esperado. Estes resultados decorreram das dificuldades de integração das organizações compradas, que permitem à estudada a completude da oferta. Por esta razão – completude – e outras, é reconhecido que a estratégia pode fazer sentido, mas a reação dos investidores parece um incentivo à abordagem de curto prazo por parte da empresa.

Segue uma lista das práticas adotadas pelas empresas quanto à obtenção de vantagens competitivas.

- ✓ A1: Pode-se falar em redução de níveis hierárquicos com a criação das franquias de desenvolvimento e distribuição, embora este não tenha sido o principal motivador da medida. Também há envio da produção para locais com salários mais baixos. Um caso mencionado é a Argentina, embora este fator não possa ser mencionado como o único motivador para esta ação e possivelmente não é o principal.
- ✓ A2: envio da produção para locais com salários mais baixos (Argentina), embora este não seja o principal motivador da decisão. A empresa não utiliza trabalhadores temporários.
- ✓ A3: a organização tem enviado a produção para locais com salários mais baixos e usa o procedimento de pressionar fornecedores.
- ✓ B1: não foram encontradas práticas que confirmem a percepção de que a empresa obtém as chamadas vantagens competitivas de baixo nível.

- ✓ B2: embora a empresa utilize práticas como o envio da operação para locais com custos mais baixos, como o interior do estado de São Paulo, a percepção é que as vantagens competitivas são obtidas, principalmente, através de disciplina e treinamento. De modo geral, também foi percebido que há enorme foco na produtividade.
- ✓ B3: envio de atividades para locais com salários mais baixos. Contudo, neste caso, também a percepção é que se procura obter vantagens competitivas mais através do planejamento prévio do que por procedimentos entendidos como de baixo nível.
- ✓ C1: a empresa envia atividades para locais com custos de mão-de-obra mais baixos, como a Índia.
- ✓ C2. Como no caso B1, não foram encontradas práticas que confirmem a percepção de que a empresa obtém as chamadas vantagens competitivas de baixo nível.

Portanto, em seis dos oito casos estudados, são utilizadas práticas associadas à obtenção de vantagens competitivas de baixo nível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação à obtenção e sustentabilidade de vantagens competitivas pelas empresas estudadas, verificou-se que: (1) A empresa A3, que tem produtos desenvolvidos não só por terceiros, mas também no exterior, faz deste aspecto uma vantagem competitiva. (2) Há casos que lançam mão de modelo de atuação que lhes confere flexibilidade alta. (3) O caso A1 é interessante, pois foi desenvolvida uma estratégia de atuação que levou a empresa a implementar um sistema de franquias para desenvolvimento e para distribuição. Este sistema estimula o comportamento empreendedor dos franqueados. (4) A empresa B3 procura desenvolver produtos mais sofisticados, de maior complexidade. Produtos sofisticados também são do interesse das empresas C1 e C2, contudo, a esta última, principalmente, falta escala e escopo. As indicações são que o desafio da sofisticação e complexidade dos produtos deve ser perseguido sem que sejam deixadas de lado as considerações de escala. (5) A busca de segmentos menos expostos à competição, como é o caso das empresas A2 e A3, é um caminho que deve ser avaliado, pois parece atraente. A empresa A3

também optou por oferecer uma solução completa. Além de barrar a entrada de concorrentes, há ganhos derivados do aumento do escopo e da escala. (6) Quatro dos oito casos estudados têm nas economias de escala, escopo e aprendizado, simultaneamente, a origem de suas vantagens competitivas. A maior parte dos casos tem suas vantagens competitivas originadas em pelo menos uma dessas economias. (7) Nos casos A2 e A3, há uma característica comum que é o direcionamento para PMEs. Este mercado é mais fragmentado do que o segmento composto pelas organizações de grande porte. Outra vantagem deste segmento é a maior proteção à competição.

Quanto às limitações deste trabalho, destaca-se: (1) o exame das ações das empresas estudadas, embora avaliadas de outras formas, dependeu em grande parte dos que os executivos das próprias empresas declararam e do julgamento dos autores. Potencialmente, há problemas que podem advir destas circunstâncias, como respostas dissimuladas, direcionamento para respostas politicamente corretas e ocultação de estratégias e planos futuros. Este último caso certamente ocorreu. (2) Embora as empresas estudadas compartilhem semelhanças, a qualidade para a comparação de casos depende da homogeneidade da amostra. A homogeneidade completa é pouco provável. Agora há diferenças que devem ser notadas. Por exemplo, em relação ao porte das empresas estudadas. Também em relação à forma jurídica. Três das empresas estudadas já são de capital aberto. Outras três se preparam para trilhar o mesmo caminho. (3) As questões técnicas dos casos estudados não são objeto do exame dos pesquisadores deste trabalho, pois houve concentração nos aspectos da gestão, especificamente estratégia empresarial. Estes aspectos técnicos não foram considerados no escopo deste estudo, embora, reconheça-se que podem mudar a trajetória de um negócio com o perfil das empresas estudadas.

Em termos de estudos futuros, recomenda-se selecionar empresas semelhantes em outros países e procurar estabelecer comparações sobre as vantagens competitivas desenvolvidas e respectiva sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. (2007). *Mercado brasileiro de software: panorama e tendências*. Recuperado em outubro de 2007, de <http://abes.org.br>.

- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- BNDS - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (2008). *Classificação de porte de empresa*. Recuperado em abril de 2008, de <<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>.
- BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo. Recuperado em 2005, 2006, 2007 e 2008, de <http://bmfbovespa.com.br>.
- Cassiolo, J. E. & Lastres, H. M. M. (2000). Local Systems of Innovation in Mercosur Countries. *Industry and Innovation*, 7 (1), 33-53.
- CVM - Comissão de Valores Mobiliários do Brasil. Recuperado de outubro 2007 a março de 2008, de <http://www.cvm.gov.br>.
- Dunning, J.H. (1995). *The globalization of business*. London: Routledge.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Foss, N. J. (2007). The emerging knowledge governance approach: challenges and characteristics. *Organization*, 14 (29).
- Gereffi, G. (2000). The regional dynamics of global trade: Asian, American, and European models of apparel sourcing. In M. Vellinga (org.). *Latin America in global perspective*. Boulder: Westview Press.
- IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2003). As micro e pequenas empresas comerciais do Brasil - 2001. Recuperado em abril de 2008, de <http://www.ibge.gov.br>.
- Kaplinsky, R. (2005). *Globalization, poverty and inequality*. Cambridge: Polity Press.
- Kogut, B. & Zander U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the corporation. *Journal of International Business Studies*, 34.
- Maskell, P. & Malmberg, A. (1999). *Localized learning and industrial competitiveness*. *Cambridge Journal of Economics*, 23.
- Morgan, G. (2001). *The multinational firm: organizing across institutional and national divides*. In G. Morgan; P. H. Kristensen; R. Whitley (Org.). *The multinational firm: Organizing Across Institutional and National Divides*. Oxford: Oxford University Press.
- Mytelka, L. K. (2000). *Local systems of innovation in a globalized world economy* *Industry and Innovation*, 7 (1).
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Porter, M. E. & Wayland, R. E. (1995). *Global competition and the localization of competitive advantage* (vol. 11, Part. A). In H. B. Thorelli (org.). *Advances in*

- Strategic Management. Integral Strategy: Concepts and Dynamics.* Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc.
- Schmitz, H. (1999). Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, 27 (9).
- Schmitz, H. & Knorringa, P.r (1999). *Learning from global buyers*. IDS Working Paper 100. Recuperado em outubro de 2006, de http://www.ntd.co.uk/ids_book_shop/details.asp?id=513.
- Schofield, J.W. (2000). Increasing the generalizability of qualitative research. In R. Gomm; M. Hammersley, P. Foster. *Case study method*. London: Sage Publications,.
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Sturgeon, T.J. (2002). Modular production networks: a new American model of industrial organization. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 451-496.
- Teece, D.J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18, (7), 509-533.
- Vellinga, M. (2000). The dialectics of globalization: internationalization, regionalization and subregional response. In M. Vellinga (org.). *Latin America in global perspective*, Boulder: Westview Press.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), 269.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods* (2ª ed.). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications.