

## Estratégias de Negócio em *Software-Houses*\*

Paulo Fernando Cherubin\*\*

---

### Resumo

Este artigo descreve as estratégias de negócio de duas empresas de desenvolvimento de *softwares* localizadas na cidade de Curitiba. A postura estratégica identificada revela que essas empresas posicionam-se adequadamente em termos de mercados e produtos, aproveitando as oportunidades existentes no ambiente. Também mostra que as duas empresas estão adotando procedimentos corretos para a construção e consolidação de seu conteúdo estratégico, como revela a análise sob a ótica do modelo de MINTZBERG (1988). Complementam esse comportamento a adoção precoce de estratégias pioneiras de entrada no mercado e a inovação permanente, principalmente no quesito produtos. Essas empresas possuem acentuada habilidade de flexibilidade competitiva, por serem empresas jovens e estarem atuando em um ambiente de mudança e evolução intensa.

**Palavras-chave:** empresas de software, estratégias de negócio, flexibilidade competitiva.

### Abstract

The present article describes the strategies of business of two software development companies, located in Curitiba city. The identified strategic posture reveals that these companies are positioned appropriately in terms of markets and products, taking advantage of the existent opportunities in the environment. Also shows that the two companies are adopting correct procedures for the construction and consolidation of its strategic content, as reveals the analysis under the point of view of the MINTZBERG model (1988). This behavior is complemented by the precocious adoption of pioneering strategies of market entrance and permanent innovation, mainly in the products dimension. These companies have an accentuated ability of competitive flexibility once they are newly companies and operate in an environment of changing and intense evolution.

**Key words:** software companies, business strategies, competitive flexibility.

---

\*Este artigo baseia-se em parte da dissertação de Mestrado em Administração, intitulada *A integração entre Estratégias de Negócio e Estratégia Tecnológica em Softwares-houses: o caso da Educom e da Gescom*, aprovada em 1999 no Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD) da UFPR.

\*\*Administrador de Empresas, Mestre em Administração pela UFPR, professor das Faculdades SPEI e do Centro Universitário Campos de Andrade. Atua na assessoria de pequenas empresas sobre o uso da informática nos negócios. E-mail: contato@paulo.adm.br

## Introdução

O atual ambiente de negócios vive transformações constantes, provocadas por diversos agentes. Nos últimos trinta anos, essas transformações aceleraram-se, assumindo uma dinâmica mais imprevisível, que as empresas e pessoas têm dificuldade em acompanhar. A tecnologia da informação, em especial, é uma das principais responsáveis pelas mudanças ocorridas na sociedade recentemente. Em decorrência, o ambiente criado pela confluência do computador, das telecomunicações e da indústria da mídia é caracterizado por elevados níveis de incerteza tecnológica. As necessidades da nova base de consumidores, o número de competidores e a extensão das possibilidades tecnológicas são todos marcados por mudanças freqüentes e substanciais.

Estudiosos atribuem esses resultados ao que se convencionou chamar de movimento de globalização. Seus efeitos são conhecidos no mundo inteiro, provocando transformações econômicas intensas. A tecnologia é considerada um dos principais motores deste processo globalizante, pois criou uma gama de recursos de comunicação, transporte e produção que diminuíram distâncias no planeta. Essa presença intensa da tecnologia no ambiente empresarial criou um novo contexto, no qual o modo de operar é diferente do modo de operar dos mercados e indústrias tradicionais. Novas formas de gestão tornaram-se necessárias, mais adequadas ao novo ambiente estabelecido. O desafio passou a ser lidar com a maior presença da tecnologia e as conseqüências de sua utilização.

Por outro lado, empresas com forte ênfase no uso da tecnologia necessitaram de novas técnicas de administração, mais adequadas a sua realidade. Esse tipo de empresa constitui o que se denomina de indústrias emergentes, isto é, indústrias que estão em estágios preliminares de seu ciclo de vida e que têm na tecnologia a base primária de competição e, nesse sentido, a administração, de acordo com este novo contexto tecnológico, representa fator estratégico fundamental para sua consolidação e sobrevivência. Mesmo existindo um arcabouço

teórico sobre gestão de tecnologia, isto não era suficiente, pois se tratava em grande parte de tecnologias aplicadas às indústrias tradicionais, com características diferentes. Assim, as empresas de alta tecnologia precisaram buscar esse embasamento de gestão do uso intenso de tecnologia, além de se preocuparem com a gestão tradicional de marketing, finanças, recursos humanos e de outras áreas necessárias a um desempenho adequado do negócio.

O objetivo deste estudo é mostrar como as empresas de alta tecnologia estão operando neste novo ambiente e quais as estratégias que vêm adotando. Desse modo, procurou-se descrever suas estratégias de negócios, pautadas por aspectos inerentes aos mercados de atuação, produtos oferecidos, ambiente de negócios e concorrência. O objeto de análise foram duas empresas que desenvolvem softwares, localizadas na cidade de Curitiba e com atuação no mercado nacional.

A escolha das empresas exigiu três quesitos: tempo de atividade de no mínimo quatro anos; mais de vinte profissionais com vínculo direto com a empresa; e mais de 50 clientes em carteira. A amostra se revestiu de caráter intencional, partindo de uma indicação do Centro Internacional de Tecnologia de Software (CITS), que possui um plano para transformar Curitiba em centro de excelência de softwares educacionais, geoprocessamento e controle de documentos. Assim, foi selecionada uma empresa de desenvolvimento de softwares educativos, denominada ficticiamente de "Educom". Com o intuito de enriquecer a pesquisa, e partindo de uma indicação da própria Educom, escolheu-se outra empresa, que desenvolve softwares de gestão empresarial, a qual recebeu o nome fictício de "Gescom".

Os dados para este estudo foram coletados por meio de três técnicas: entrevistas, observação sistemática e análise documental. As informações foram obtidas de profissionais dos níveis estratégico e tático e também de profissionais ligados aos setores de softwares. Relatórios das empresas em estudo e documentos emitidos por associações, entidades de classe e de fomento e órgãos governamentais também foram utilizados como fontes de dados.

## 1 Processo de Elaboração das Estratégias de Negócio

Neste estudo adotou-se como conceito de estratégia de negócios a proposição de ANSOFF (1977, p.91), segundo o qual a estratégia de negócios preocupa-se com o “composto de produtos a ser fabricado e com os mercados em que serão vendidos” e deve ocupar-se das condições ambientais e concorrenciais e dos seus efeitos sobre a postura competitiva da empresa. Isso significa que, para que uma estratégia de negócio seja eficiente e tenha sucesso, a elaboração das estratégias precisa levar em consideração o composto de produtos, o mercado de atuação da empresa, as condições do ambiente de negócios e a concorrência. A seguir, faz-se uma breve abordagem sobre esses fatores que afetam as estratégias de negócios e sobre o seu processo de elaboração.

### *Mercado*

O mercado tem se tornado mais ativo em anos recentes graças a uma taxa de mudança tecnológica acelerada, alterações rápidas de preferências dos consumidores e mudanças inesperadas em níveis de demanda e preços. A nova realidade competitiva está baseada em estruturas de mercado voláteis e evolutivas. As fronteiras de negócios têm se tornado cada vez mais tênues, dificultando a separação entre negócios antes distintos. Na ótica de PRAHALAD (1995, p.5), “conceitos existentes de ‘mercados servidos’ não se constituem em uma base adequada para o entendimento da competitividade em indústrias que estão evoluindo”.

Os mercados de alta tecnologia, em especial os relacionados à informação e comunicação, estão convergindo em uma direção que aponta para a sua integração. CHAKRAVARTHY (1997) analisa essa tendência e denomina esse segmento de “Infocom”, reunindo-o em quatro grupos: provedores de informação (mídia, filmes, músicas, imprensa), processadores de informação (computadores, *softwares*), provedores de comunicação (redes de TV, telefonia, livros), suporte de comunicações (equipamentos de telecomunicações e fabricantes de aparelhos eletrônicos).

### *Produto*

A evolução tecnológica transformou muitos produtos tradicionais em *commodities*, de fácil fabricação e com baixas margens de lucro. A parcela mais lucrativa do mercado é ocupada pelos produtos de alta tecnologia, que revelam características diferentes dos produtos tradicionais. Entender essas características, assim como gerenciá-las, tem sido um desafio árduo para os homens de negócios e para os estudiosos. Vários autores perceberam que precisariam de novas abordagens para lidar com esses produtos e direcionaram esforços para essa finalidade.

A prática que vem possibilitando a rapidez e a eficiência na colocação de produtos no mercado é o desenvolvimento de novos produtos, reconhecida hoje como uma importante fonte de vantagem competitiva. Estando claro para a empresa quais os mercados de atuação e quais produtos a serem fornecidos, forma-se um guarda-chuva estratégico sob o qual o desenvolvimento de novos produtos pode tomar forma. Isso é conseguido por meio de sistemas e processos que enfatizem a qualidade, variedade, frequência, customização e velocidade de resposta, fornecendo produtos que atendam aos novos padrões do mercado (BESSANT e FRANCIS, 1997).

### *Ambiente*

A análise do ambiente externo é uma dimensão importante da estratégia de negócios. Fatores tradicionais que influenciavam a competição estão se alterando consideravelmente neste final de milênio e outros estão surgindo com a indústria de alta tecnologia. PRAHALAD e HAMEL (1994) identificaram estes novos fatores como sendo: desregulamentação, mudanças estruturais, excesso de capacidade produtiva, fusões e aquisições, aspectos ambientais, redução do protecionismo, mudanças nas expectativas do consumidor, descontinuidades tecnológicas, emergência de blocos comerciais e competição global.

## Concorrência

A nova realidade de mudanças não afeta somente as empresas mas também a relação entre elas, o que, de acordo com TASCOTT e CASTON (1995, p.6), revela o

(...) surgimento de uma nova era em termos de competição. A competição está surgindo não apenas de concorrentes tradicionais em mercados tradicionais, ou a partir de novos entrantes em determinados setores industriais ou econômicos, mas também a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos. As empresas não limitam mais seu crescimento às suas tradicionais bases de clientes.

PRAHALAD e HAMEL (1994) identificaram mudanças na estrutura industrial e mercadológica em função deste novo ambiente, como a desintermediação entre fabricantes e clientes e maior facilidade de acesso de novos entrantes ao mercado. Outro aspecto intensificado principalmente pelo processo de globalização foi a desintegração de indústrias existentes, a junção com outras ou a evolução para novas estruturas.

Para BETTIS e HITT (1995) está se estabelecendo uma era de ambigüidade para o conceito de indústria, uma vez que as suas fronteiras têm ficado cada vez mais tênues e ambíguas, ou desaparecendo em alguns casos, como telecomunicações, informática e eletrônicos. As fusões tecnológicas têm produzido quantidades crescentes de produtos, com múltiplas funções, substituindo produtos e indústrias existentes. Da mesma forma, alianças estratégicas entre empresas de setores diferentes estão mudando a dinâmica entre as indústrias. Seguindo a mesma linha de raciocínio, CONTADOR (1995) argumenta que a grande preocupação no momento não é mais tentar descobrir os seus concorrentes atuais, e sim tentar descobrir quem serão os novos concorrentes, de onde podem surgir e o que irão fazer. O intenso desenvolvimento tecnológico está fazendo desaparecer a fronteira entre indústrias, criando concorrentes sequer imaginados em setores diversos.

## Elaboração da Estratégia

A elaboração estratégica trata da análise de como surgem as estratégias nas empresas. MINTZBERG (1994) ressalta a necessidade de uma abordagem para a elaboração de estratégia mais adequada aos tempos de mudanças constantes que existem hoje. Isso poderia ser denominado de pensamento estratégico e envolveria a intuição e a criatividade, resultando numa perspectiva integrada da organização numa visão de direção não muito precisamente articulada. Além disso, partindo do pressuposto de que algumas das mais importantes estratégias de uma organização surgem independentemente da intenção ou consciência da alta administração, mas sim de um processo de aprendizado, a função mais importante para o planejamento seria identificar essa estratégia tornando-a viável.

Para analisar o processo de elaboração de estratégia de negócios, HAX e MAJLUF (1991) sugerem levar em conta os seguintes aspectos:

- estratégia explícita x implícita: diz respeito ao grau de clareza que a estratégia é comunicada internamente dentro da organização e externamente, aos agentes interessados;
- processo analítico formal x abordagens comportamentais: discute até que ponto o processo de formação da estratégia pode ser formalizado, baseado em ferramentas analíticas e metodologias ou, por outro lado, ser baseado no comportamento e múltiplos objetivos da organização;
- estratégia como um padrão de ações passadas x planos futuros: a estratégia moldando exclusivamente a direção futura da organização em oposição a um padrão de ações proveniente de decisões passadas da organização;
- estratégia deliberada x emergente: a realização segue um curso intencionado de ação ou é identificada em padrões ou consistências observados em comportamento passados, sejam estes intencionados ou não.

## 2 Esquemas para a Análise das Estratégias de Negócio

Para a identificação e análise das estratégias de negócios da Educom e da Gestom, adotou-se o modelo proposto por MINTZBERG (1988, p.3), que “procura delinear de um modo ordenado as famílias de estratégias amplamente representadas nas empresas em geral. Em outras palavras, deseja-se desenvolver uma tipologia compreensiva, uma única estrutura conceitual, de estratégias genéricas (...) Para tanto, são focados cinco níveis do conteúdo estratégico (...)”, conforme demonstra-se no quadro 1.

Com o intuito de complementar a análise estratégica, utilizou-se também a proposta de VARADARAJAN et al. (1992), que sugerem algumas estratégias para influenciar a demanda, inseridas na teoria da escolha estratégica (quadro 2), uma vez que estes criticaram a influência de caráter determinista que permeia as técnicas de análise de portfólio tradicionais.

Levou-se em conta ainda duas outras estratégias específicas, a inovação e a ordem de entradas. A inovação é uma estratégia que também confere superioridade competitiva de longo prazo. Consiste em uma solução apropriada para enfrentar problemas de correntes das intensas mudanças tecnológicas e competitivas, inerentes à transição de uma economia industrial para uma baseada no conhecimento. A utilização de antigos métodos e rotinas, assim como fórmulas padronizadas que todos conhecem, torna uma empresa perigosamente previsível. A inovação é uma prática fundamental para manter a competitividade da empresa e deve estar disseminada por todas as suas áreas e processos.

A ordem de entrada é outra estratégia que pode afetar o desempenho competitivo na indústria de alta tecnologia. Neste caso, os primeiros entrantes (pioneiros) usufruem de maiores benefícios do que os seguidores, perspectiva esta defendida por LIEBERMAN e MONTGOMERY (1988). A ordem de entrada assume um papel relevante na indústria de softwares, isso porque quando um padrão se estabelece e os programas a ele compatíveis ocupam uma parcela considerável do mercado,

os compradores resistem a mudar para outros padrões de produtos em função do alto custo de mudança. (GAL e GENUCHTEN, 1996).

Neste seção apresentam-se os resultados da pesquisa, revelando como as empresas objeto de estudo se comportam diante da sua realidade ambiental, de mercado e concorrência, bem como descrevendo o processo de elaboração das estratégias adotadas para enfrentar as transformações inerentes a estes aspectos.

### *Mercados*

Considera-se como mercados de atuação das empresas pesquisadas o educacional e o de metodologias administrativas. Aplicando o conceito de cadeia de valor, verifica-se que a Educom estaria compondo a cadeia da indústria educacional como fornecedor, enquanto a Gescom tomaria parte na cadeia de diversas indústrias, como fornecedora de conhecimentos ou de ferramentas de auxílio à gestão de empresas. As duas empresas apresentam um desempenho eficiente. A percepção de oportunidades incipientes no passado e o desenvolvimento de ações adequadas para atendê-las conferem uma posição de destaque em seus respectivos mercados. A identificação e o acompanhamento de novas tendências são um exercício que, a princípio, é realizado com competência por ambas as empresas. O pioneirismo que caracterizou a atuação bem sucedida das empresas não se constitui em uma garantia de continuidade, pois, à medida que os mercados de atuação evoluem, atingindo fases de maturação, novas estratégias são necessárias, conforme pode ser visto na proposta de MINTZBERG (1988).

### *Produtos*

A política de produtos na Gescom consiste em um produto único (*software* de gestão), que conta com diferentes versões e módulos, resultado de um longo e contínuo processo de evolução e melhoria. Com efeito, cada versão é considerada um produto à parte, ou seja, o desenvolvimento de novos produtos se traduz

QUADRO 1 - OS CINCO NÍVEIS DO CONTEÚDO ESTRATÉGICO

1. Definindo o negócio principal	Estratégia do setor de operação	- setor primário - setor secundário - setor terciário	
2. Distinguindo o negócio principal	Concepção/definição de sua indústria	- suprimento, processamento, entrega, <i>design</i> e suporte	
	Áreas de estratégias de negócio		
	Estratégias de diferenciação		- preço - imagem - suporte - qualidade - design - não-diferenciação
	Estratégia da extensão do mercado de atuação		- não segmentação - segmentação - nicho - customização
3. Construindo o negócio principal	Estratégias de penetração		
	Estratégias de desenvolvimento de mercado	- elaboração de mercado - consolidação de mercado	
	Estratégias de expansão geográfica	- extensão de produto - proliferação de linha de produtos - racionalização da linha de produtos	
	Estratégias de desenvolvimento de produto		
4. Expandindo o negócio principal	Estratégias da integração de cadeia	- integração vertical para frente e para trás - integração parcial - deixar de produzir para comprar	
	Estratégias de diversificação	- diversificação relacionada - diversificação não-relacionada - desenvolvimento interno - aquisição/fusão	
	Estratégia integração-diversificação combinada	- diversificação de subprodutos - diversificação conectadas - diversificação cristalina	
	Estratégias de descontinuidade	- encolhimento - liquidação - desinvestimento	
5. Reconcebendo o negócio	Estratégia de redefinição do negócio	- mudança do centro de gravidade para frente ou para trás na cadeia de valor - mudança do foco funcional - mudança para um novo negócio - mudança de foco principal - mudança para nenhum foco	
	Estratégia de recombinação do negócio		
	Estratégia de realocação do negócio		

FONTE: MINTZBERG (1988, p. 3)

QUADRO 2 - ESTRATÉGIAS PARA INFLUENCIAR A DEMANDA E PARA CRIAR MUDANÇAS

ESTRATÉGIAS PARA INFLUENCIAR A DEMANDA	ESTRATÉGIAS PARA CRIAR MUDANÇAS NO MACROAMBIENTE
- Estimulação primária da demanda - O ciclo evolucionário do produto - Auto renovação estratégica - Marketing estimulativo - Estimulação de consumo obrigatório	- Monitoramento gerencial - Atividade política corporativa - Estratégias de megamarketing - Estratégias do novo jogo

FONTE: VARADARAJAN et al. (1992)

no aperfeiçoamento e no lançamento de novas versões do produto existente. Na Educom, existe uma linha mais extensa, cuja política consiste em prover novos lançamentos dentro de períodos regulares de tempo e em atualizar os produtos existentes.

Constatou-se que as duas empresas não utilizam metodologias formais de desenvolvimento de novos produtos. Não foram identificados em nenhuma das empresas processos ou metodologias voltadas para o desenvolvimento de novos produtos, mas sim técnicas mais específicas, próprias das atividades de softwares. Tal comportamento se deve talvez ao desconhecimento dessas metodologias por parte das equipes de desenvolvimento, que se utilizam basicamente das metodologias e técnicas de programação. Verificou-se a existência de metodologias próprias, moldadas pela experiência de desenvolvimento, que em alguns aspectos se aproximam das metodologias de desenvolvimento de novos produtos. Na Educom e na Gescom, as técnicas de análise e desenvolvimento de *softwares* cumprem o papel de desenvolvimento de novos produtos, porém com escopo mais limitado. Na Educom, por haver maior necessidade de lançamentos de novos produtos, há preocupação crescente em melhorar o processo de desenvolvimento de novos produtos, buscando-se metodologias que sejam adequadas a este fim.

O foco do desenvolvimento de novos produtos é o cliente, procurando atender às suas necessidades conforme sejam identificadas. Na Gescom, uma vez que existe contato permanente com o cliente, a agregação de diversas melhorias aos produtos é facilitada. Na Educom, a identificação de necessidades é um processo mais trabalhoso, pois para cada produto existe uma clientela diferente. A identificação das necessidades exige processos mais longos de estudo da realidade destes clientes e uma maior interação com eles.

Entre as práticas de desenvolvimento de produtos, destaca-se prototipação, comum entre empresas de software. Uma vez idealizados os protótipos (versão beta), estes são levados aos clientes para verificação de sua aceitação. Ao proceder desse modo, a Educom dispensa as tradicionais práticas de pesquisa de mercado para

conhecer as demandas dos clientes. Na Gescom, como as inovações são incorporadas contínua e gradativamente nos produtos, os protótipos são pouco utilizados e em situações específicas.

Utilizando-se a metodologia de desenvolvimento de produtos proposta por WHEELWRIGHT e CLARK (1992), constatou-se que a Gescom aproxima-se das categorias de projetos derivativos e de plataforma, pois o seu produto principal é um sistema integrado que pode ser desmembrado em produtos menores independentes (módulos de finanças, vendas, produção e outros). A Educom, por sua vez, aproxima-se das categorias de projetos *breakthrough* e de P&D. A maior atenção dedicada ao aproveitamento de oportunidade de mercado ainda faz com que a empresa possua uma série de produtos diferentes, cujo desenvolvimento partiu do zero, aproveitando somente a experiência de desenvolvimento de outros produtos.

### *Dinâmica ambiental*

A Educom e a Gescom têm conseguido manter e refinar a capacidade de adaptação ambiental, estando atenta às mudanças que ocorrem em seus ambientes. Analisando os fatores influenciadores do ambiente, foi possível verificar uma conjuntura favorável às empresas de softwares em geral, pois trata-se de uma indústria de ponta, com grande potencial a ser realizado ainda. As duas empresas têm procurado tirar o máximo possível de proveito dessa situação favorável. As forças de mudanças descritas por PRAHALAD e HAMEL (1997) afetam pouco a indústria de alta tecnologia, visto que esta possui um conjunto de características mais sintonizadas com a nova realidade que se impõe.

O processo de globalização no qual as empresas estudadas estão se inserindo gradativamente é outro ponto importante do ambiente hoje. Na Educom, a busca de tecnologias e produtos pelo mundo e a adaptação e exportação de seus produtos para alguns países representam uma parcela importante do negócio, mostrando que a empresa sabe jogar neste novo ambiente. Já a postura da Gescom neste aspecto é menos arrojada, pois a empresa acredita que

ainda precisa se fortalecer no mercado interno para estar pronta para passos maiores no mercado externo. Se por um lado utiliza largamente tecnologias estrangeiras, por outro está consolidando seus produtos e mercados, primeiro para enfrentar a concorrência externa que está chegando intensamente ao Brasil e, segundo, para ter produtos competitivos para colocação no mercado externo.

### *Concorrência e indústria de alta tecnologia*

A concorrência enfrentada pela Gescom e Educom é analisada dentro do contexto da indústria de softwares. Trata-se de indústria nova e emergente, com espaço para a entrada de muitos jogadores e com elevada margem de manobras para o estabelecimento de produtos, mercados e “regras do jogo”. No segmento de atuação dessas empresas, os padrões de competição, ou a competição pré-mercado, característica comum na indústria de softwares, ainda não foram estabelecidos. Apesar do aumento de entrantes e da consolidação dos mercados, ainda não existem padrões a serem seguidos para o desenvolvimento de softwares administrativos ou educativos.

Os softwares de gestão empresarial constituem um dos segmentos mais antigos dentro da indústria de softwares. Existe um acirramento da concorrência nesse segmento, motivado pelo aumento do número de empresas nacionais no mercado brasileiro e pela entrada de vários concorrentes estrangeiros. Essas empresas têm vindo em busca de novos mercados, visando aumentar a carteira de clientes e assim garantir uma base de operação global, com decorrentes vantagens competitivas. Ao entrarem no mercado nacional, trazem novos padrões de comportamento, afetando a competição nacional.

Outro fator que pode intensificar a concorrência se refere à diminuição da diferenciação entre os produtos e do custo de mudança. Ambos ainda são significativos, mas o avanço tecnológico e a padronização de hardware e software apontam para uma competição futura baseada mais em preço final

do que em outros fatores. Isso poderia levar a uma possível concentração do mercado, por meio de aquisições, fusões e associações entre empresas, o que pode representar uma ameaça a posições de mercado. Tal panorama conduz a perspectivas mais globais, embora haja muitos espaços em nichos de mercados, fazendo com que a Gescom enfrente tranquilamente a concorrência dos grandes competidores graças a características técnicas e operacionais, como:

- flexibilidade do produto, adaptando-se perfeitamente às necessidades do cliente;
- flexibilidade no atendimento e implantação dos pacotes de gestão;
- melhor conhecimento do cliente e do seu negócio;
- preço mais acessível;
- contato direto do cliente com a direção da Gescom; e
- efeito extensivo da propaganda de grandes empresas, pois a sua exposição excessiva na mídia reforça nos pequenos e médios empresários a idéia da necessidade de se ter um sistema informatizado na empresa. Porém, como para essa categoria os produtos dos grandes fornecedores são muito caros, estes procuram os fornecedores menores, com preços mais acessíveis.

No caso da Educom, o contexto competitivo se mostra menos acirrado, visto que a aplicação da informática à educação iniciou-se praticamente nesta década e, somente agora, muitas escolas e fornecedores estão conferindo mais atenção a este recurso. Esse movimento está sendo reforçado pelo ingresso crescente de novas empresas nesta área educacional. A Educom se encontra em uma situação mais confortável, pois o fato de estar estabelecida há mais tempo lhe confere um melhor conhecimento do mercado do que os novos entrantes, além de possuir uma estrutura mais aparelhada para produção e distribuição dos produtos. Todavia, a entrada de empresas estrangeiras do segmento de entretenimento constitui uma situação à parte, pois estas fazem uso da imagem conhecida de sua marca ou personagens para vender softwares educativos. Além disso, existe a ameaça de

empresas do setor educacional, que estão começando a atentar para a educação à distância, utilizando-se da Internet.

### *Estratégias para a indústria de alta tecnologia*

Nos casos estudados, as duas empresas não atingiram todos os estágios propostos no modelo de MINTZBERG (1988), pois tratam-se de empresas novas. As estratégias correspondentes a cada nível estratégico são explicadas a seguir, traçando-se o panorama identificado em cada uma das empresas.

O primeiro nível de MINTZBERG (1988) versa sobre a definição do negócio principal. Nesse quesito, ambas as empresas operam no setor de serviços de informática, especificamente no de desenvolvimento de softwares. A Educom atua no segmento de softwares educativos e a Gescom no segmento de softwares de gestão empresarial. No segundo nível, que distingue o negócio principal, verifica-se que ambas as empresas atuam no negócio de suporte, pois seus produtos apóiam determinadas atividades em outras indústrias. Quanto às estratégias de diferenciação, foi possível identificar um conjunto delas em uso em cada uma das empresas estudadas. No que se refere à extensão de mercado, verificou-se uma movimentação intensa de ambas as empresas, cada qual buscando conquistar novos mercados para seus produtos, conforme mostra o quadro 3.

As estratégias para construção do negócio já são praticadas pelas duas empresas. A penetração de mercado vem sendo implementada persistentemente, embora a Gescom enfrente mais dificuldades, tendo em vista a quantidade maior de concorrentes na sua indústria. O desenvolvimento do mercado é cuidadosamente realizado pelas empresas, pois ambas consideram importante manter os clientes conquistados, porque parte relevante da receita futura virá da prestação de serviços para estes.

No tocante à expansão geográfica, a Educom tem sido mais ágil neste aspecto, pois contou com a experiência de distribuição de

material didático do grupo educacional ao qual pertence. Também aproveitou oportunidades de atuar em outros países que se interessaram por seus produtos. A Gescom atua no mercado nacional de maneira mais tímida e, quanto aos mercados externos, estes são considerados uma possibilidade, mas não uma prioridade. O desenvolvimento de produtos é praticado por ambas as empresas, mas com ações diferentes, conforme evidencia o quadro 4.

A expansão do negócio principal ainda não ocorre de forma ampla. Na verdade, os primeiros passos neste quesito começaram há pouco tempo, restringindo-se a movimentos na cadeia de valor. No caso da Educom, foi efetuado um movimento de integração vertical para frente, quando se decidiu pela distribuição dos produtos utilizando-se canais próprios. Na Gescom isso não se aplica, pois a relação com os clientes é direta. Por outro lado, o movimento contrário, isto é, a integração para trás, é comum nas duas empresas, pois a substituição do desenvolvimento de componentes de softwares é uma prática crescente. Quanto às outras estratégias (diversificação e integração-diversificação), não são praticadas. As empresas não percebem a necessidade de tal ação no momento. Do mesmo modo, o mercado é novo para justificar estratégias de descontinuidade. A fase de reconcepção do negócio é necessária quando o mercado está saturado ou o ciclo de vida de um produto chegou ao fim. Como esse não é o caso das duas empresas, nenhuma preocupação quanto a este aspecto foi demonstrada por elas; portanto, as estratégias de redefinição, recombinação e realocação do negócio ainda inexistem.

Quanto à inovação, verificou-se que esta permeia uma série de atividades das empresas pesquisadas, em especial na parte técnica. Na estratégia de negócios, esse tipo de ação é percebido no oferecimento de novos produtos e serviços ao consumidores, bem como no atendimento de novas necessidades por parte destes. A ordem de entrada foi uma estratégia muito valorosa para ambas as empresas. O momento de entrada no mercado das empresas

QUADRO 3 - DISTINÇÃO DO NEGÓCIO PRINCIPAL DA EDUCOM E DA GESCOM

ESTRATÉGIAS	EDUCOM	GESCOM
Estratégias de Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Preço:</b> não utiliza, pois os preços dos produtos estão dentro de faixas determinadas pelo mercado.</li> <li>- <b>Imagem:</b> fortemente utilizada, pois faz uso de toda a imagem e reconhecimento do grupo educacional do qual faz parte. Também há a utilização de personagens infantis conhecidos.</li> <li>- <b>Suporte:</b> amplamente utilizada e parte importante do negócio.</li> <li>- <b>Qualidade:</b> prática valorizada mas não formalizada e institucionalizada, pois ainda não é uma prioridade.</li> <li>- <b>Design:</b> muito utilizado, pois cada <i>software</i> educativo tem um <i>design</i> próprio, que pode ser determinante na aceitação do produto pelo consumidor.</li> <li>- <b>Não-diferenciação:</b> não adota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Preço:</b> não utiliza, preferindo focar outras estratégias.</li> <li>- <b>Imagem:</b> está em construção, tanto da empresa quanto dos produtos.</li> <li>- <b>Suporte:</b> amplamente utilizada e parte importante do negócio.</li> <li>- <b>Qualidade:</b> altamente priorizada, resultado na formalização e institucionalização pela certificação ISO.</li> <li>- <b>Design:</b> utilizada, pois este é importante para conferir funcionalidade e facilidade de uso ao produto.</li> <li>- <b>Não-diferenciação:</b> não adota.</li> </ul>
Estratégia da Extensão do Mercado de Atuação	Observa-se uma migração de um mercado segmentado para um não segmentado, pois procura atuar em todos os níveis educacionais, tanto em escolas quanto nas residências.	Atua em um mercado segmentado, movimentando-se para alguns nichos identificados e para a customização dos produtos, de acordo com as necessidade e perfil do cliente.

QUADRO 4 - CONSTRUÇÃO DO NEGÓCIO PRINCIPAL DA EDUCOM E DA GESCOM

ESTRATÉGIAS	EDUCOM	GESCOM
Estratégias de penetração	Está em processo de expansão do seu mercado, inclusive no exterior.	A taxa de expansão do seu mercado reduziu-se nos últimos meses, em função da saturação de alguns nichos. Mas a empresa pretende reverter esse quadro em breve.
Estratégias de desenvolvimento de mercado	O mercado ainda se encontra em elaboração, mas alguns passos na direção da sua consolidação já são percebidos.	Atualmente parece que a fase de elaboração está se esgotando e a empresa está entrando em uma fase de consolidação do mercado.
Estratégias de expansão geográfica	Atua em quase todo o território nacional e alguns países da América do Sul e Europa.	Atua em vários estados brasileiros.
Estratégias de desenvolvimento de produto	Opera com a proliferação de linha de produtos.	Opera com a extensão de produto.

no final da década de 80, quando esse segmento ainda era incipiente, possibilitou a estruturação, expansão e consolidação vantajosa nos seus mercados de atuação. Tal situação já não se repetiria tão facilmente hoje. Fazendo uso da proposta de VARADARAJAN et al. (1992), nas empresas foram identificadas estratégias para influenciar a demanda, detalhadas no quadro 5.

#### *A elaboração da estratégia de negócios*

Para avaliar a elaboração da estratégia de negócios na Gescom e Educom, foram considerados os quatro aspectos apontados por HAX MAJLUF (1991):

- **estratégia implícita x explícita:** parece que há entendimento maior da estratégia seguida pela empresa entre os empregados

QUADRO 5 - ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS PELA EDUCOM E GESCOM PARA INFLUENCIAR DEMANDA

ESTRATÉGIA	EDUCOM	GESCOM
Estimulação primária de demanda	A disponibilidade de uma carteira de produtos que se complementa contribui para o alcance dessa estratégia.	A disponibilidade de diversos módulos que se complementam facilitam o alcance dessa estratégia.
Ciclo evolucionário do produto	Estratégia comum na indústria de <i>software</i> , seguida pela empresa.	Estratégia comum na indústria de <i>software</i> , seguida pela empresa.
Auto renovação estratégica	Claramente seguida pela empresa.	Claramente seguida pela empresa.
Marketing estimulativo	Foi mais utilizada no início, quando a informática na educação era incipiente e pouco disseminada.	Foi mais utilizada no início, quando a informática empresarial era incipiente e pouco disseminada.
Estimulação de consumo obrigatório	Essa estratégia não foi executada pela empresa, mas ações governamentais que estimulam a utilização da informática no ensino beneficiaram diretamente a empresa.	Esta estratégia não foi executada pela empresa, mas a legislação está tornando obrigatória a utilização de alguns sistemas administrativos informatizados, beneficiando, assim, a Gescom.

da Gescom. O elevado envolvimento de todos os empregados da empresa em todas as suas atividades contribui para que todos tenham uma visão abrangente do negócio de atuação. Na Educom parece que a noção de estratégia está mais disseminada entre a direção da empresa e a gerência, que comunica ou divulga as intenções para os outros participantes da empresa à medida que seja necessário;

- **processo analítico formal x abordagens comportamentais:** parece haver uma semelhança na ausência do uso de metodologias, técnicas ou ferramentas com o intuito de auxiliar na elaboração da estratégia. Em ambas percebe-se que a estratégia resulta mais do comportamento e objetivos da organização. Como as empresas são pequenas, a elaboração da estratégia decorre mais como faceta do comportamento do corpo proprietário, cuja consecução muitas vezes imbuí-se da mais pura informalidade;
- **estratégias como um padrão de ações passadas x planos futuros:** poder-se-ia dizer que as estratégias de ambas as organizações foram moldadas muito mais em função da percepção de acontecimentos e transformações futuras do que em ações ou procedimentos passados. A Educom e a Gescom atuam em uma

indústria na qual as fronteiras são muito permeáveis (PRAHALAD e HAMEL, 1994), podendo surgir transformações radicais de qualquer outro setor, o que exige uma consciência e atenção mais apurada para fatores totalmente inesperados, habilidade que ainda precisa ser aprimorada em ambas as empresas;

- **estratégia deliberada x emergente:** na Educom e na Gescom, pode-se afirmar que a elaboração estratégica apresenta combinação de elementos deliberados e emergentes, confirmando a tese de MINTZBERG (1987) sobre esse assunto.

A elaboração da estratégia nas duas empresas mostra indícios de que esta se aproxima muito do que MINTZBERG (1994) denominou de pensamento estratégico. Isso é possível porque, diferentemente de grandes organizações, o grau de formalização é menor nas pequenas e médias empresas. A mudança rápida e constante é uma característica inerente à indústria de alta tecnologia e tal fato propicia aprendizado que pode ser transposto para a dimensão estratégica, conferindo vantagem na condução da empresa ante ambientes incertos. Assim, propostas de análises estratégicas flexíveis, como a de CONTADOR (1995), são muito mais factíveis de serem adotadas e seguidas nessas indústrias.

## Conclusão

Quanto à estratégia de negócios, as duas empresas conquistaram posição de mercado graças ao seu pioneirismo, e ambas estão em busca da consolidação dessa carteira de clientes. As mudanças bruscas a que o mercado de alta tecnologia está sujeito constituem uma incógnita, sendo difícil ponderar se as duas empresas saberão reagir adequadamente a eventos futuros.

A administração da linha de produtos está sendo realizada a contento por ambas as empresas, abrangendo desde a escolha dos produtos a serem fornecidos até as técnicas para desenvolvê-los. Quanto ao desenvolvimento dos produtos, são utilizadas metodologias próprias da área de software, que lhes possibilitam lidar com o curto ciclo de vida característico dessa indústria e atender plenamente às necessidades de seus consumidores.

Empresas como a Educom e a Gescom contam na atualidade com um ambiente muito favorável às suas atividades, no qual dois pontos devem ser observados. O primeiro é a globalização, que torna o mundo todo um grande mercado único e para a qual as duas empresas estão se preparando, tanto para competir com os concorrentes estrangeiros que estão se estabelecendo no Brasil, quanto para colocar seus produtos no mercado externo. A Educom está mais adiantada nesta investida no mercado estrangeiro, preparando produtos para este fim. O segundo ponto a ser observado é a tecnologia como influenciador ambiental, que tem o seu maior propulsor na Internet. As novas tecnologias de transmissão prometem alargar a banda e derrubar a maior barreira para o tráfego de dados em grande escala pela rede, principalmente o conteúdo multimídia. Quando isso acontecer, o impacto sobre os negócios será significativo, e muitas empresas serão afetadas, incluindo a Gescom e a Educom.

A concorrência nos segmentos de atuação da empresas estudadas pode ser centrada em dois aspectos: a técnica e a imagem. Tecnicamente, ambas as empresas estão capacitadas para enfrentar a concorrência, sendo que a Gescom está mais preparada do que a Educom. O aspecto da imagem é o mais delicado, tendo em vista que a imagem (propaganda) de um produto pode ser

estendida a partir de outro ou até construída em pouco tempo, caso se tenha recursos disponíveis. Muitas empresas estão focalizando mais o aspecto da imagem do que o técnico, com o objetivo de aumentar rapidamente a sua carteira de clientes. A Educom até faz uso intenso deste recurso, porém isto não a isenta de sofrer com ações dos concorrentes. A Gescom prefere investir mais no lado técnico dos produtos, fazendo um trabalho de “formiguinha” e, paradoxalmente, se beneficia da propaganda de massa de alguns concorrentes.

De modo geral, a estratégia de negócios da Educom e da Gescom apresenta semelhanças. A entrada precoce no mercado contribui para a conquista da participação atual no mercado e do elevado nível técnico. Seguindo o modelo de MINTZBERG (1988) no que concerne aos níveis da estratégia, constatou-se que as duas empresas se encontram no nível de consolidação e expansão do negócio. A atuação dentro dos níveis se caracteriza pela diversidade de ações implementada por ambas as empresas, incluindo as ações sugeridas por VARADARAJAN et al. (1992).

A estratégia de negócios da Educom e da Gescom pode ser atribuída mais como resultado de processo de aprendizado contínuo do que do planejamento detalhado e formal. O fato de o processo ser flexível contribui para que mudanças e ajustes possam ser realizados com certa facilidade e rapidez, principalmente no que diz respeito à inserção de inovações no processo de desenvolvimento de produtos. A informalidade verificada pode ser atribuída não só ao pequeno tamanho das empresas, a sua pouca idade, mas também a uma característica da indústria de softwares, cujo perfil das pessoas que trabalham na mesma é muito jovem.

O fato de as duas empresas contarem com administrações praticamente empíricas foi compensado pela incipiência da indústria, que se encontrava no estágio emergente; portanto, muitas regras ainda não haviam sido estabelecidas, ou seja, as empresas aprenderam e cresceram junto com seu mercado. Todavia, agora que se completa praticamente uma década de operação dessas empresas, a realidade já é outra e técnicas mais elaboradas de administração e gestão fazem-se necessárias.

## Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo : Mc Graw-Hill, 1977.
- BESSANT, John; FRANCIS, David. Implementing the new product development process. **Technovation**, v. 17, n. 4, p. 189-197, Apr. 1997.
- BETTIS, Richard A; HITT, Michael A. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, v. 16, Special Issue Summer, p. 7-19, 1995.
- CHAKRAVARTHY, B. A new strategy framework for coping with turbulence. **Sloan Management Review**, Winter, 1997.
- CONTADOR, José C. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 39-48, mai./jun. 1995.
- GAL, R.; GENUCHTEN, M. van. Release the embedded software: the electronics industry in transition. **International Journal of Technology Management**, v. 12, n. 1, p. 33-44, 1996.
- HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept e process: a pragmatic approach**. New Jersey : Prentice-Hall, 1991.
- LIEBERMAN, Marvin B.; MONTGOMERY, David B. First-mover advantages. **Strategic Management Journal**, v. 9, Special Issue, p. 41-58, Summer 1988.
- MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.
- MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, Paul; LAMB, Robert. (Eds.). **Advances in strategic management**. Greenwich, CT : JAI Press, v. 5, p. 1-67, 1988.
- MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- PRAHALAD, C. K. Weak signals versus strong paradigms. **Journal of Marketing Research**, v. XXXII, n. 3, p. iii-viii, Aug. 1995.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**, v. 15, Special Issue, p. 5-16, 1994.
- TASPCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- VARADARAJAN, P. R.; CLARK, T.; PRIDE, W. M. Controlling the uncontrollable: managing your market environment. **Sloan Management Review**, p. 39-47, Winter 1992.
- WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. Creating project plans to focus product development. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 5, p. 70-82, Mar-Apr. 1992.