



Marco Aurélio Leão Lopez

**Estudo do modelo integrativo em empresas de médio porte
de serviço de TI para alcançar a Inovação e Vantagem
Competitiva Sustentável no contexto Pós-pandemia**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas, do
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Fabio de Oliveira Paula

Rio de Janeiro

Setembro de 2022



Marco Aurélio Leão Lopez

**Estudo do modelo integrativo em empresas de médio porte
de serviço de TI para alcançar a Inovação e Vantagem
Competitiva Sustentável no contexto Pós-pandemia**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Prof. Fabio de Oliveira Paula

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Renata Peregrino de Brito

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Roberto Pessoa de Queiroz Falcão

Universidade do Grande Rio

Rio de Janeiro, 30 de setembro de 2022

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Marco Aurélio Leão Lopez

Formado em eletrônica pelo Instituto de Tecnologia ORT em 1984. Atuando mais de 35 anos no mercado de TI, graduou-se em Ciência da Computação pela Faculdade Anglo-americana em 1992. Possui Master of Business Administration - MBA Management, Administração de Empresas (IAG/PUC-Rio, 2019). É atualmente Diretor de Serviços Gerenciados

Ficha Catalográfica

Lopez, Marco Aurélio Leão

Estudo do modelo integrativo em empresas de médio porte de serviço de TI para alcançar a inovação e vantagem competitiva sustentável no contexto pós-pandemia / Marco Aurélio Leão Lopez ; orientador: Fabio de Oliveira Paula. – 2022.

111 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2022.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Alianças estratégicas. 3. RBV capacidades dinâmicas. 4. Modelo integrativo. 5. Inovação. 6. Escola posicionamento. I. Paula, Fabio de Oliveira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

A minha esposa Carmen e meus filhos Carolina
e Eduardo, por toda força, amor e incentivo.

Agradecimentos

Existem momentos na vida em que temos que nos reinventar e, quando se tem mais de 50 anos, esses momentos se tornam ainda mais desafiadores.

Foi em um momento desses, em 2018, que decidi cursar um MBA na PUC e acabei emendando com o Mestrado. Não foi fácil entrar em uma sala de aula depois de quase 30 anos, para adquirir conhecimento e me ajudar a enfrentar o desafio profissional que tinha pela frente: o de criar uma empresa.

Foram ao todo quatro anos intensos, de muito aprendizado e bastante cansativos, ainda mais com a tarefa para mim extremamente complicada, de escrever uma dissertação. Não foi nada fácil superar os momentos de desânimo e até desespero, mas valeu a pena por ter conseguido.

É por isso que os agradecimentos, por mais que eu os faça, não são suficientes para reconhecer a enorme contribuição de todos.

Agradeço à minha esposa Carmen, por todo amor, paciência, companheirismo e incentivo nessa jornada e aos meus filhos Carolina e Eduardo pela força e parceria. Vocês são a vida presente e o presente da vida. Amo vocês!

Aos meus pais José Maria e Nádia, pelo apoio e carinho de sempre.

Ao meu orientador Professor Fabio de Paula, pelos direcionamentos, paciência, dedicação e sabedoria compartilhada. Esse trabalho não teria sido possível sem o seu valioso apoio.

Ao meu amigo Eduardo Mecking, pelo incentivo para cursar o MBA.

Ao meu grupo do MBA, HPG Rocks!

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Lopez, Marco Aurélio Leão; Paula, Fabio de Oliveira. **Estudo do modelo integrativo em empresas de médio porte de serviço de TI para alcançar a Inovação e Vantagem Competitiva Sustentável no contexto Pós-pandemia.** Rio de Janeiro, 2022. 111p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A Pandemia de Covid-19 acelerou a transformação digital que já estava em curso, e não só mudou a forma de trabalho, como também a forma das empresas verem a computação em nuvem como solução para o trabalho remoto, redução de custos, ter flexibilidade e mobilidade. A indústria de serviços de TI, principalmente de implementação de infraestrutura em nuvem, teve que se adaptar a essa nova realidade, bem como lidar com a falta de mão de obra especializada, não só no mercado brasileiro, mas também no mercado mundial. Esse novo contexto trouxe oportunidades e desafios às empresas. A inovação se tornou cada vez mais importante para que as empresas consigam se reorganizar e se adaptar a esse cenário, a fim de atender às novas demandas que o mercado impõe e gerar uma vantagem competitiva. Este trabalho tem como objetivo realizar um estudo de caso, aplicando um modelo teórico integrativo, em uma empresa de pequeno a médio porte (até R\$20 milhões de faturamento anual), que atua no mercado de serviços de TI, mais especificamente em serviços de implementação de infraestrutura em nuvem. Foram analisados os fatores externos - ambiente onde a empresa se situa e a estrutura da indústria - e os fatores internos - recursos, alianças estratégicas e capacidades - se combinam e interferem na inovação e no desempenho, para se alcançar vantagem competitiva sustentável. Uma importante implicação prática é que esse modelo teórico integrativo pode ser aplicado em outras empresas de serviços de TI, de tamanhos diferentes da empresa estudada.

Palavras-chave

Alianças estratégicas; RBV Capacidades Dinâmicas; modelo integrativo; inovação; escola posicionamento.

Abstract

Lopez, Marco Aurélio Leão Lopez; Paula, Fabio de Oliveira (Advisor). **Study of the integrative model in medium-sized IT service companies to achieve Innovation and Sustainable Competitive Advantage in the Post-pandemic context.** Rio de Janeiro, 2022. 111p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The Covid-19 Pandemic accelerated the digital transformation that was already underway, and not only changed the way of working, but also the way companies see cloud computing as a solution for remote work, reducing costs, having flexibility and mobility. The IT services industry, mainly in the implementation of cloud infrastructure, had to adapt to this new reality, as well as deal with the lack of skilled labor, not only in the Brazilian market, but also in the world market. This new context has brought opportunities and challenges to companies. Innovation has become increasingly important for companies to be able to reorganize and adapt to this scenario, in order to meet the new demands that the market imposes and generate a competitive advantage. This work aims to carry out a case study, applying an integrative theoretical model, in a small to medium-sized company (up to R\$20 million annual revenue), which operates in the IT services market, more specifically in implementation services. of cloud infrastructure. External factors were analyzed - environment where the company is located and the structure of the industry - and internal factors - resources, strategic alliances and capabilities - combine and interfere in innovation and performance, to achieve sustainable competitive advantage. An important practical implication is that this integrative theoretical model can be applied in other IT service companies, of different sizes from the company studied.

Keywords

Sustainable Competitive Advantage; RBV; integrated model; innovation; dynamics capabilities; positioning school.

Sumário

1. Introdução	13
1.1. Objetivos do Estudo	15
1.2. Relevância do Estudo	16
1.3. Delimitação do Estudo	16
1.4. Estrutura do Trabalho	17
2. Referencial Teórico	18
2.1. Fatores Externos	18
2.1.1. Cinco Forças de Porter	18
2.1.1.1. Rivalidade entre Concorrentes	18
2.1.1.2. Poder de barganha dos fornecedores	19
2.1.1.3. Poder de barganha dos compradores/clientes	20
2.1.1.4. Ameaças de novos entrantes	20
2.1.1.5. Ameaça de produtos ou serviços substitutos	21
2.1.2. Escola de Posicionamento	22
2.1.3. Análise do Ambiente – Modelo PESTEL	23
2.2. Fatores Internos	24
2.2.1. Visão Baseada em Recursos (RBV)	24
2.2.2. Capacidades Dinâmicas	29
2.2.2.1. Capacidades Dinâmicas Segundo Teece	31
2.2.2.2. Capacidades Dinâmicas Segundo Wang e Ahmed	34
2.2.2.3. Capacidades Dinâmicas Segundo Pavlou e El Sawy	36
2.2.2.4. Capacidades Dinâmicas Segundo Barreto	39
2.2.2.5. Capacidades Dinâmicas Segundo Verona e Ravasi	41
2.2.3. Alianças Estratégicas	42
2.2.3.1. Seleção do Parceiro	44
2.2.3.2. Negociação do Acordo	45
2.2.3.3. Confiança	45
2.2.3.4. Comunicação	46
2.2.3.5. Gerência Dedicada para a Aliança	47
2.2.3.6. Clareza de Regras para o Trabalho Conjunto	47
2.2.3.7. Colaboração	48
2.2.3.8. Aprendizado e transferência de Conhecimento	48
2.2.3.9. Avaliação do Desempenho da Parceria	49
2.3. Modelo SWOT	50
2.4. Gestão de Inovação	51
2.4.1. Processos de Gestão da Inovação	52
2.4.2. Prospecção	53
2.4.3. Ideação	54
2.4.4. Construção Estratégica	54
2.4.5. Mobilização de Recursos	55
2.4.6. Implementação	55
2.4.7. Avaliação	57
2.4.8. Contexto Organizacional para Inovação	58
2.4.9. Cultura de Inovação	58
2.4.10. Estrutura Organizacional e Governança para Inovação	59
2.4.11. Relacionamento com o Ambiente Externo	60

2.5. Vantagem Competitiva	61
2.5.1. Vantagem Competitiva Segundo Potter	61
2.5.2. Outras Visões sobre Vantagem Competitiva	64
3. Modelo Integrativo Proposto	66
4. Metodologia de Pesquisa	67
4.1. Seleção do Caso	69
4.2. Seleção dos Sujeitos	69
4.3. Coleta dos Dados	70
4.4. Análise e Tratamento dos Dados	71
4.5. Limitações Metodológicas	72
5. Resultados	73
5.1. Estudo de Caso	73
5.2. A Empresa	73
5.3. Análise dos Construtos Apresentados no Modelo Teórico	74
5.3.1. Fatores Externos: 1º Construto – “Ambiente”	75
5.3.2. Fatores Externos: 2º Construto – “Estrutura da Indústria”	76
5.3.3. Fatores Internos: 3º Construto – “Capacidades Dinâmicas”	80
5.3.4. Fatores Internos: 4º Construto – “Recursos”	83
5.3.5. Fatores Internos: 5º Construto – “Alianças Estratégicas”	85
5.3.6. Análise Swot	87
5.3.6.1. Oportunidades e Ameaças – Fatores Externos	87
5.3.6.2. Forças e Fraquezas – Fatores Internos	88
5.3.7. 6º Construto – “Inovação”	89
5.3.8. 7º Construto – “Vantagem Competitiva Sustentável”	92
5.3.8.1. Experiência dos Sócios no mercado de TI	92
5.3.8.2. Senso de Urgência	93
5.3.8.3. Boa Reputação da Marca	94
5.3.8.4. Propriedade Intelectual Própria	94
5.3.8.5. Capacidade em Responder Rapidamente as Novas Demandas	95
5.3.8.6. Ambiente Motivador e Colaborativo	95
5.3.8.7. Desenvolvimento de Inovação e Crescimento Tecnológico	96
5.3.8.8. Capital Humano Qualificado	97
5.3.8.9. Boa Relação com o Parceiro	98
5.3.8.10. Entrega de Qualidade Superior, com Serviço Diferenciado e Customizado	98
5.3.8.11. Quadro Resumo das Capacidades e Recursos Analisados	99
6. Conclusão	100
6.1 Limitações do Estudo	101
6.2. Sugestões para Futuras Pesquisas	102

7. Referências Bibliográficas	103
Anexos	107
Anexo 1 - Questionário de Pesquisa - para Empresas	107
Anexo 2 - Questionário de Pesquisa - para o cliente	109
Anexo 3 - Questionário de Pesquisa - para parceiros	110

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama das Cinco Forças de Porter	18
Figura 2. Perspectiva de Porter	22
Figura 3. Os atributos VRIS de recursos (Barney, 1991, f. 2, p. 112)	26
Figura 4. Estimando potencial retorno dos recursos organizacionais	27
Figura 5. Modelo RBV	29
Figura 6. Micro fundamentos das capacidades dinâmicas	31
Figura 7. Componentes da Capacidades Dinâmicas segundo Wang e Ahmed	34
Figura 8. Componentes da Capacidades Dinâmicas segundo Pavlou e El Sawy	36
Figura 9. Componentes de sensing e suas rotinas e sub-rotinas	37
Figura 10. Componentes de aprendizado e suas rotinas e sub-rotinas	37
Figura 11. Componentes de integração e suas rotinas e sub-rotinas	38
Figura 12. Componentes de coordenação e suas rotinas e sub-rotinas	39
Figura 13. Dimensões das capacidades dinâmicas segundo Barreto	40
Figura 14. Desagregação das capacidades dinâmicas	42
Figura 15. Modelo SWOT	50
Figura 16. Processos da gestão da inovação	53
Figura 17. Stage-Gates de segunda geração	56
Figura 18. Funil da inovação / desenvolvimento	57
Figura 19. Modelo Integrativo	66
Figura 20. Notícias e Postagens da Empresa	68
Figura 21. 5 forças de Porter, análise	80
Figura 22. Matriz SWOT, análise	89

Lista de tabelas

Tabela 1. Profissionais que participaram da pesquisa	70
Tabela 2. 3º Construto: Capacidades Dinâmicas	82
Tabela 3. 4º Construto: Recursos	85
Tabela 4. 5º Construto: Aliança Estratégica	87
Tabela 5. 6º Construto: Inovação	91
Tabela 6. VRIO – Experiência dos sócios no mercado de TI	93
Tabela 7. VRIO – Senso de urgência	93
Tabela 8. VRIO – Boa reputação da marca	94
Tabela 9. VRIO – Propriedade intelectual própria	95
Tabela 10. VRIO – Responder rapidamente as novas demandas	95
Tabela 11. VRIO – Ambiente motivador e colaborativo	95
Tabela 12. VRIO – Desenvolvimento de inovação e crescimento tecnológico	97
Tabela 13. VRIO – Capital Humano qualificado	97
Tabela 14. VRIO – Boa relação com o parceiro	98
Tabela 15. VRIO – Qualidade superior, serviço diferenciado e customizado	99
Tabela 16. Quadro resumo	99

1

Introdução

O ano de 2020, trouxe novas oportunidades diante das transformações que já estavam em curso, mas foram aceleradas pela pandemia de Covid-19. Trabalho remoto, aumento do comércio digital e uso mais intensivo da tecnologia nas relações pessoais e de trabalho, geraram mudanças no comportamento humano e corporativo que estão diretamente relacionadas aos serviços prestados pelas empresas de TI.

O International Data Corporation do Brasil (IDC/Brasil), líder em inteligência de mercado, serviços de consultoria e eventos para os mercados de tecnologia da informação, telecomunicações e tecnologia de consumo, alertou, em maio de 2020, para três aspectos importantes que estavam ocorrendo durante a pandemia: a transformação do trabalho, da conectividade e infraestrutura digital, além das experiências digitais.

Segundo o IDC, o mercado de TI cresceu, somente para software, serviço e hardware, 11% em 2021, apesar de ainda estarmos sob efeito da pandemia de COVID-19. Os investimentos vão se concentrar, principalmente, em algumas áreas como segurança, nuvem pública, modernização de sistemas de gestão de softwares (ERPs) e experiência do cliente.

Como observado pelo IDC algumas tendências para o mercado brasileiro de TI, para os próximos anos, serão:

- Avanço da computação em nuvem como elemento chave na infraestrutura de TI, o gasto com infraestrutura (IaaS) e plataforma (PaaS) em nuvem pública no Brasil, a previsão de crescimento era de 46,5% em 2021, em relação a 2020;
- Aumento da migração de plataformas de gestão para a nuvem;
- Novo contexto de nuvem e colaboração impulsionarão soluções de segurança;

Essas previsões exigiram uma transformação acelerada, nas empresas, principalmente na área tecnológica, forçando uma aceleração da transformação digital, que estava sendo realizada mesmo antes da pandemia, mas de forma mais lenta.

A transformação digital está se tornando a estratégia das organizações para remodelarem seus negócios e alcançar vantagem competitiva aumentando a performance.

Essa transformação acelerada também deve ocorrer nas empresas de serviços de TI. Novas habilidades deverão ser desenvolvidas e a necessidade de profissionais qualificados deverá ser ainda maior, para que essas empresas possam fornecer serviços adequados à nova realidade do mercado.

Um estudo feito pela BRASSCOM (2019), Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, Relatório de Inteligência e Informação BRI2-2019-010 v81, realizado em agosto de 2019, antes da pandemia se instaurar no mundo, até o ano de 2024, o Brasil terá um déficit de cerca de 290 mil vagas de mão de obra qualificada a serem atendidas.

Esse problema de falta de mão de obra qualificada no setor, se dá principalmente pela falta de preparação do Brasil para o crescimento deste segmento.

O aumento da demanda por profissionais da área de TI e inovação, está forçando as empresas a se adaptarem ao universo digital e ao home-office mais rapidamente, e deu o empurrão final para que as empresas iniciassem a transformação digital de seus processos e serviços.

Porém, esse aumento de demanda por profissionais da área de TI poderá causar um colapso nas áreas de Tecnologia da Informação e Inovação, e um aumento significativo da disputa por profissionais qualificados, vai inflar os salários e ao mesmo tempo, aumentar a pressão e a cobrança por resultados e performance.

Essa falta de mão de obra de profissionais de TI, aliada à aceleração da transformação digital, vai exigir que empresas identifiquem e adequem suas bases de conhecimento e habilidades para transformá-las em recursos estratégicos para o negócio (LI *et al.*, 2021).

Uma empresa de serviços em TI para sobreviver ao dinamismo do mercado, caracterizada pela acelerada evolução tecnológica, pelas rápidas mudanças causadas pela pandemia e falta de mão de obra qualificada precisam buscar as abordagens em gerenciamento estratégico que mais se adaptem a essa realidade.

Como é um tema muito recente, criada pela transformação digital, em um cenário pós pandêmico e com crescente falta de mão de obra qualificada, em um mercado dinâmico e com alta competitividade.

Esse estudo busca entender como os recursos e competências possibilitam que uma empresa de serviços de TI em nuvem seja mais inovadora e obtenha vantagem competitiva em um cenário pós pandêmico e com falta de mão de obra qualificada.

1.1. Objetivos do estudo

Este trabalho tem como objetivo realizar um estudo de caso, de uma empresa de pequeno a médio porte, que atua no mercado de serviços de TI, mais especificamente, em serviços de implementação de infraestrutura em nuvem.

Por meio deste estudo, pretende-se analisar como os fatores externos, ambiente onde a empresa se situa e a estrutura da indústria, assim como os fatores internos, recursos, alianças estratégicas e as capacidades, se combinam e interferem na inovação e no desempenho, para se ter vantagem competitiva sustentável.

A partir deste objetivo central, tem-se os seguintes objetivos secundários:

- Propor um modelo integrativo teórico mapeando as oportunidades e ameaças, assim como as forças e fraqueza, que levem a inovação e a obtenção de vantagem competitiva;
- Aplicar o framework, através de estudo de caso único;
- Fazer uma análise para desenvolver proposições genéricas referentes à atuação dos fatores externos e internos, para impulsionar inovação e a obter vantagem competitiva.

1.2.

Relevância do estudo

No que se refere à academia, este estudo visa contribuir para os estudos na área de estratégia, com foco na inovação para se ter vantagem competitiva, evidenciando a importância da relação e complementariedade entre os recursos e competências internas, as alianças e os fatores externos, como fontes para alavancar o desempenho das empresas.

Em termos práticos, esta pesquisa pode auxiliar os gestores, à tomada de decisão visando impulsionar a inovação, através da identificação e melhoria de suas capacidades, recursos e alianças, e de uma visão mais ampla das oportunidades e ameaças, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva.

1.3.

Delimitação do estudo

A primeira delimitação do estudo, está no fato de ter somente uma empresa como unidade de análise.

Para análise das alianças estratégicas, a empresa, tem somente um parceiro estratégico. Os outros parceiros da empresa estudada, são somente para complementar portfólio do parceiro estratégico, não sendo levado em consideração no estudo.

Do ponto de vista temporal, as informações que compuseram a pesquisa, principalmente das fontes secundárias, compreendem o período entre final de 2021 e agosto de 2022.

Quanto aos recursos e competências internas, serão feitos levantamentos das informações por meio de entrevistas, bem como análise das fontes primárias e secundárias, as quais serão descritas de forma detalhada na seção referente à metodologia.

1.4.

Estrutura do trabalho

O estudo está estruturado da seguinte forma:

- **Referencial Teórico** – Referencial bibliográfico dos construtos analisados.
- **Modelo Integrativo Proposto** – descrição do modelo integrativo, a partir do referencial teórico.
- **Metodologia de pesquisa** – Descrição da metodologia de pesquisa utilizada.
- **Resultados** – análise dos construtos, do modelo integrativo proposto, usando as fontes primárias e secundárias coletadas.
- **Conclusão** – Conclusão final do estudo, discussão dos resultados, contribuição teórica e prática, limitações do estudo e sugestões de estudos futuros.

2

Referencial teórico

2.1. Fatores externos

2.1.1. Cinco forças de Porter

O Grau de concorrência em uma indústria depende, segundo Porter (1986), de cinco forças competitivas básicas, conforme a Figura 1 abaixo.

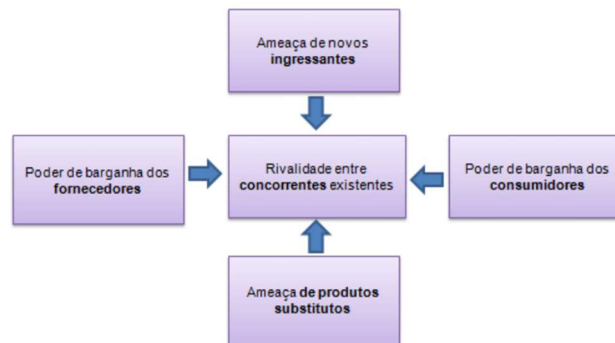


Figura 1. Diagrama das Cinco Forças de Porter
Fonte: Porter, 1986.

Porter apresentou este modelo no livro “Estratégia Competitiva”, (Porter, 1980) e descreve que a meta da estratégia competitiva de uma firma, operando em uma indústria, é encontrar a melhor solução para se defender contra as forças competitivas adversas ou tentar influenciá-las em seu favor.

2.1.1.1. Rivalidade entre concorrentes

Tende a ser a primeira força quando se faz uma análise externa, tendo em vista que concorrentes, em geral, tem grande influência na capacidade de atrair novos clientes e ganhar mercado.

O nível de concorrência pode ser influenciado por diversos fatores como:

- concorrentes numerosos e semelhantes em tamanho e potência;
- crescimento lento da indústria;
- produtos muito semelhantes, sem diferenciação;
- custos fixos ou de armazenamento altos;
- barreiras de saída elevadas, como custos fixos de saída, emocionais e restrições governamentais.

Esses fatores tendem a levar as empresas a praticar preços mais baixos para manter sua competitividade, principalmente se o consumidor não percebe diferenciação, se os custos são altos, se é difícil sair do mercado.

Por outro lado, se houver menos rivalidade no seu setor, pelo fato de se ter menos concorrentes ou produtos mais diferenciados, é mais fácil obter lucro. Pode-se praticar preços mais altos, porque o consumidor tem menos opções para escolher e menos poder de barganha.

2.1.1.2.

Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores determina o quanto a firma é dependente de quem fornece matéria-prima e mercadorias.

Os fornecedores podem aumentar os preços ou reduzir a qualidade do que oferecem pressionando a rentabilidade das empresas nas quais elas fornecem.

O poder de barganha depende de vários fatores e se tornam forte quando:

- são poucos e vendem para muitos compradores;
- não concorrem contra produtos substitutos;
- o setor não é essencial para os fornecedores;
- sua mercadoria é um insumo importante para os compradores;
- sua mercadoria é diferenciada e gera custos de mudança aos compradores;
- são uma ameaça de integração para frente (podem passar a produzir o que o comprador vende).

2.1.1.3.**Poder de barganha dos compradores/clientes**

Quanto maior o poder de barganha dos compradores, maior possibilidade de pressionar os vendedores a baixarem os preços ou aumentarem a qualidade do produto ou serviço.

Os compradores aumentam seu poder de barganha quando:

- são poucos e compram grandes volumes;
- os produtos que compram são padronizados ou sem diferenciação;
- os produtos que compram representam parcela significativa dos seus custos;
- os custos de mudança de fornecedor são baixos;
- têm lucros baixos;
- o produto não é importante para a qualidade dos produtos dos compradores;
- os produtos não ajudam o comprador a economizar;
- são uma ameaça concreta de integração para trás (podem passar a fazer o que o fornecedor faz).

Nessas situações os compradores tendem a negociar mais para baixar os preços ou podem migrar para outros fornecedores.

Este poder de barganha também pode variar conforme o perfil dos compradores, portanto a competitividade também tem a ver com o grupo de consumidores, o público-alvo.

2.1.1.4.**Ameaças de novos entrantes**

Com a entrada de um novo concorrente no mercado, alguém perde espaço, pois eles, em geral chegam com força, novidades, desejo de ganhar mercado e grandes investimentos.

O quanto de ameaça um novo entrante pode representar ao setor depende da reação dos concorrentes já existentes e as barreiras de entrada.

As barreiras de entrada no setor determinam a ameaça de novos entrantes, podendo dificultar a entrada e o estabelecimento de novos concorrentes e reduzir o nível de competitividade do setor, por exemplo, os concorrentes atuais no setor podem forçar a queda dos preços no intuito de dificultar a entrada de novos concorrentes

Segundo Porter (1980), as principais barreiras de entrada são:

- Economias de escala, que forçam a entrar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo;
- Diferenciação do produto, que força os investimentos para superar a fidelidade do cliente;
- Necessidades de capital, que forçam a fazer grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), instalações, publicidade etc.;
- Desvantagens de custo independentes de escala, como a curva de aprendizagem, tecnologia proprietária e acesso às melhores fontes de matéria-prima, que forçam a aumentar custos;
- Acesso aos canais de distribuição, que impede a distribuição de novos produtos e força a adotar canais próprios de venda;
- Política governamental, que pode regulamentar a entrada em mercados específicos, como hospitais ou geração de energia.

2.1.1.5.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Essa ameaça, de novos produtos ou serviços, pode impactar diretamente um setor, tendo em vista que pode surgir um novo produto ou serviço que atendam as mesmas necessidades ou desempenham a mesma função que o seu produto.

É necessário ficar atento as empresas, até mesmo de outros setores, para que a empresa não seja surpreendida com esses novos produtos e serviços.

2.1.2. Escola de posicionamento

Esta escola surgiu na década de oitenta, tendo como seu principal autor Michael Porter com a obra *Competitive Strategy* (Estratégia Competitiva), publicada em 1980.

Michael Porter (1980) apresenta uma metodologia abrangente de "técnicas analíticas visando auxiliar uma empresa a analisar sua indústria como um todo e a prever a futura evolução da indústria, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir esta análise em estratégia" (PORTER, 1986, p. 15).

A análise do ambiente externo é muito enfatizada, pelo estudo da indústria na qual a firma está inserida, diferentemente das estratégias genéricas que provinham da análise da organização em relação a indústria. "A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor" (PORTER, 1986, p. 22).

Portanto para a escola de posicionamento, a indústria é o fator determinante para desempenho da empresa, pois se considerar a indústria um conjunto de empresas com produtos e serviços iguais ou muito próximos tal que sejam substituídos (PORTER, 1980), quanto maior a concorrência, menores serão as taxas de retorno médio da indústria. Portanto o fato de a empresa estar desempenhando acima ou abaixo da indústria depende do posicionamento na indústria, ou seja, da estratégia que ela usa, conforme a Figura 2, abaixo.

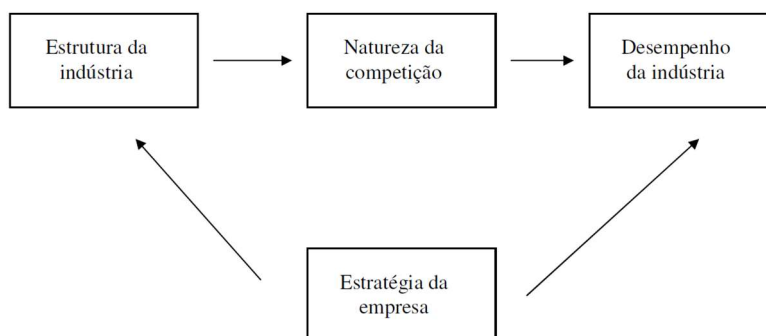


Figura2. Perspectiva de Porter
Fonte: Hill & Deeds, 1996

2.1.3.

Análise do ambiente – Modelo PESTEL

Quando se faz uma análise estratégica de uma empresa, devemos considerar todos os fatores que podem influenciar no seu desempenho. Foram vistos anteriormente os ambientes internos e da indústria onde a firma está inserida. Existem também, fatores que podem afetar o desempenho das firmas, independente da indústria. São fatores ambientais, intrínsecos do lugar onde a empresa está situada como país, cidade, estado.

Seguindo o mesmo princípio da ferramenta SWOT, temos a metodologia PEST que ajuda a detectar ameaças, oportunidades e desenvolver uma visão do ambiente externo de uma organização ou indústria.

Para se ter uma visão ampla da organização e entender todos os fatores internos e externos que podem influenciar a firma, é recomendável utilizar as ferramentas SWOT e PESTEL em conjunto.

Os fatores ambientais, utilizando a ferramenta PESTEL, são divididos em tópicos dos elementos externos que devem ser considerados na hora de se fazer a análise.

- **Fatores políticos** – analisam a instabilidade ou estabilidade política do ambiente na qual a firma está inserida, das políticas governamentais e comércio exterior, corrupção, legislação trabalhista, ambiental e restrições comerciais. Considera, também o nível de interferência do governo na economia.
- **Fatores econômicos** – podem ser classificados em dois grupos: microeconômicos e macroeconômicos. Analisa o crescimento econômico, taxas de inflação, juros, câmbio e taxa de desemprego. Analisam também o poder de compra, modelos de oferta, o que pode afetar como as empresas avaliam seus serviços e produtos.
- **Fatores sociais** – analisam as influências culturais e crenças do público-alvo, como dados demográficos, normas, costumes, idade, interesses, opiniões da sociedade e educação. Esses fatores são importantes principalmente para os profissionais de marketing, para segmentar seus clientes.

- **Fatores tecnológicos** – um dos mais importantes na análise, pois são eles que determinam como as empresas podem explorar a comunicação e interação e definem o nível de atividade de inovação e conhecimento tecnológico que o mercado possui.
- **Fatores ecológicos** – Atualmente os consumidores estão mais preocupados com o meio ambiente e a escolha de uma empresa, muitas vezes passa pela análise do consumidor acerca das políticas socialmente responsáveis com a ecologia. Assim, muitas empresas buscam a sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (RSE).
- **Fatores legais** - estão ligados a questões de segurança dos produtos, leis de igualdade de oportunidades, direitos do consumidor, leis trabalhistas, leis de direitos autorais, leis de discriminação, leis de saúde e segurança. Servem para que as empresas funcionem com sucesso, respeitando as leis e regulamentos do país.

2.2.

Fatores internos

2.2.1.

Visão Baseada em Recursos (RBV)

Segundo a definição, Visão Baseada em Recursos (RBV), é um modelo que considera o recurso como chave para uma organização ter uma performance superior. Se o recurso exibe atributos VRIO, valioso, raro, difícil de imitar e usado na organização, este recurso habilita a empresa a ganhar e sustentar uma vantagem competitiva.

A visão baseada em recursos, fornece uma explicação de heterogeneidade competitiva com base na premissa que concorrentes próximos diferem em seus recursos e capacidades de maneiras importantes e duráveis (HELFAF; PETERAF, 2003).

Os recursos são todos os ativos, tangíveis e intangíveis, de uma organização usados para executar sua estratégia (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004).

- **Recurso Tangível** – Recursos físicos que podem ser comprados facilmente. Trazem pouca vantagem no longo prazo tendo em vista que os concorrentes podem adquirir estes ativos.
- **Recurso Intangível** – São a principal fonte de vantagem competitiva sustentável e são internos da empresa. É tudo o que não tem presença física, mas ainda pode ser propriedade da empresa. A reputação da marca, marcas registradas e propriedade intelectual são todos ativos intangíveis. Ao contrário dos recursos físicos, a reputação da marca é construída ao longo do tempo e é algo que outras empresas não podem comprar do mercado.

Portanto a RBV parte do princípio de que os recursos são base para implementação da estratégia da firma levando em consideração as competências, capacidades e habilidades como base do conhecimento produtivo da empresa; fonte de vantagem competitiva (Kretzer; Menezes, 2006).

Barney (BARNEY, 1991), classificou os recursos nas seguintes categorias:

- **Capital Físico** – recursos tecnológicos, planta, equipamentos, matéria prima etc.
- **Capital Humano** - treinamento, experiência, inteligência, relações e a visão de gestão individual dos gerentes e colaboradores de uma empresa.
- **Capital Organizacional** – estrutura de reporte, processos de planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação e as relações informais entre grupos internos e da empresa com seu ambiente.

Outras duas premissas críticas da RBV, descritas por Barney (BARNEY, 1991), são que os recursos devem ser:

- **Heterogêneos** – A primeira premissa, as organizações têm habilidades, capacidades e outros recursos que diferem de uma empresa para outra. Se as organizações tivessem recursos iguais,

não poderiam implementar estratégias diferentes de seus concorrentes, tendo em vista que uma empresa poderia copiar facilmente a outra sem trazer qualquer vantagem competitiva. A RBV assume que as empresas obtêm vantagem competitiva ao usar seus diferentes pacotes de recursos.

- **Imóvel** - A segunda premissa é que, no curto prazo, os recursos são imóveis e não movem de uma empresa para outra, fazendo com que as empresas não repliquem esses recursos ou implementem a mesma estratégia. Recursos intangíveis, como o valor da marca, processos, conhecimento ou propriedade intelectual geralmente são imóveis.

Segundo Barney (1991) os recursos ou capacidades precisam ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis para que se transformem em fonte de vantagem competitiva, modelo VRIS, conforme Figura 3, abaixo.

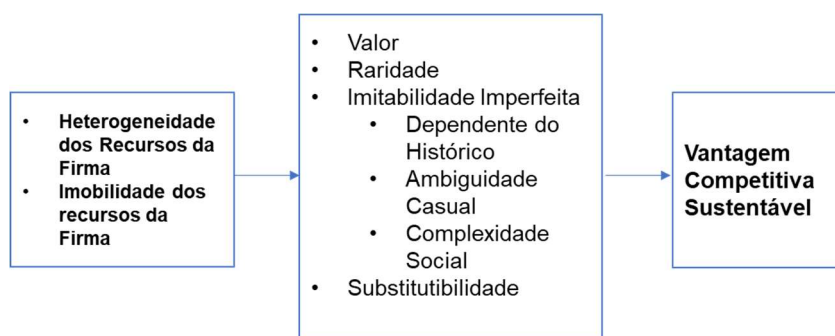


Figura 3. Os atributos VRIS de recursos
Fonte: Barney, 1991, Fig.2, p. 112.

Os recursos quando permitem que uma empresa implemente estratégias que melhorem a sua eficiência ou efetividade, são considerados valiosos. Quando são difíceis de encontrar em outras empresas similares, são considerados raros. Quando esses dois recursos, valiosos e raros, não podem ser obtidos por outras empresas, são inimitáveis e, por fim, quando não existem recursos equivalentes, são considerados insubstituíveis (BARNEY, 1991).

Como alguns recursos não são ativos encontrados no mercado, para que uma empresa desenvolva a sua estratégia, é necessário que ela própria construa seus recursos (DIERICK; COOL, 1989).

Pela importância dos recursos, construídos pelas empresas, na manutenção de vantagem competitiva e sobrevivência, passaram a ser descritos, (BARNEY; CLACK 2007), como valiosos, raros, inimitáveis e explorados pela organização, modelo VRIO. Este modelo permite uma aproximação maior entre a teoria e a prática.

O Modelo VRIO, conforme Figura 4, Barney e Clarck (2007), é estruturado com base em quatro dimensões que devem ser considerados sobre um recurso para se determinar seu potencial competitivo.

	Recurso Valioso?	Recurso Raro?	Recurso Dispendioso de Imitar?	Recurso é Explorado na empresa?	Categoria competitiva	Desempenho Econômico	Categoria Swot
Empresa	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Abaixo do Normal	Fraqueza
	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva	Normal	Força ou Fraqueza
	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal	Força e competência distintiva
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal	Força e competência distintiva de longo prazo

Figura 4. Estimando potencial retorno dos recursos organizacionais
Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 80)

A capacidade de gerar vantagem competitiva dos recursos é percebida quando são expostos ao mercado por meio de mecanismos como atividades, rotinas ou processos de negócios (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004).

Processos de negócios são ações em que as empresas se engajam para cumprir algum propósito de negócios ou objetivo. Assim, os processos de negócios podem ser pensados como as rotinas ou atividades que uma empresa desenvolve para fazer algo (NELSON e WINTER, 1982; PORTER, 1991).

Rotinas são padrões estáveis de comportamento que caracterizam as reações de uma organização aos variados estímulos internos e externos (ZOLLO; WINTER, 2002). Por definição, o termo rotina se refere a um "padrão repetitivo de atividade" (NELSON e WINTER, 1982: p. 97). Uma rotina pode ser considerada como memória, onde a rotinização de atividades é uma importante forma de estocagem de conhecimento. A rotina é aqui considerada ao lembrar fazendo. Pode ser considerada como

trégua, consistindo em uma forma de limitar conflitos de interesses entre os membros de uma organização. E, por fim, como meta, servindo de instrumento de controle, como cópia, sendo uma rotina aplicada em escala maior e como imitação, servindo para replicação de uma rotina de sucesso de uma outra organização (NELSON; WINTER, 2005).

As capacidades e recursos podem ser operacionais ou dinâmicas. As capacidades operacionais, como definido por WINTER (2000: p. 983), como “uma rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, juntamente com sua entrada, de implementação fluxos, confere à gestão de uma organização um conjunto de opções de decisão para produzir saídas de um tipo particular”. E geralmente envolvem o desempenho de atividades como a produção de um produto usando uma coleção de rotinas para executar e coordenar atividades. Capacidades dinâmicas, conforme definido por Teece *et al.* (1997), não envolvem a produção de um bem ou prestação de um serviço comerciável. Em vez disso as capacidades dinâmicas constroem, integram, ou reconfigurar recursos operacionais (HELFAT; PETERAF, 2003). Capacidades dinâmicas, como capacidades operacionais, constituem em um conjunto de rotinas (ZOLLO e WINTER; 2002).

As capacidades ou recursos, operacionais ou dinâmicas, incluem dois tipos de rotinas: as rotinas para desempenhar atividades individuais e as rotinas para coordenar atividades individuais (HELFAT; PETERAF, 2003).

O ciclo de vida da capacidade, Capability Lifecycle (CLC), fornece uma linguagem e forma de pensar sobre a evolução de recursos, bem como uma mais totalmente dinâmica abordagem à teoria baseada em recursos (HELFAT; PETERAF, 2003).

A figura 5 mostra o modelo que explica o RBV e seus pontos chave.

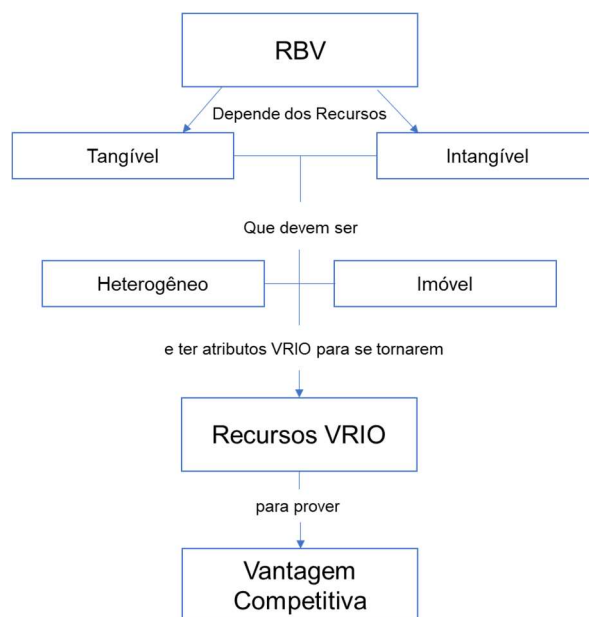


Figura 5. Modelo RBV
Fonte: Barney (1991).

2.2.2. Capacidades dinâmicas

A identificação dos componentes das capacidades dinâmicas contribuiria na visualização dos processos envolvidos na transformação dos recursos e capacidades ordinárias da empresa, bem como sua sequência e interação (PAVLOU; EL SAWY, 2011) permitindo o desenvolvimento de ferramentas e técnicas utilizáveis por gestores na melhoria do desempenho (WANG; AHMED, 2007).

Ao buscar explicar como as empresas criam e sustentam vantagem competitiva criando rápida mudança ambiental e respondendo a ela (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), o construto de capacidades dinâmicas acabou se tornando o que Helfat e Peteraf (2009, p. 91) chamam de “Santo Graal da gestão estratégica”. No entanto, a complexidade das capacidades dinâmicas, que as torna valiosas ao impedir que elas sejam facilmente copiadas (DUNNING; LUNDAN, 2010), faz com que a compreensão delas seja dificultada.

Tal dificuldade advém do fato de que as capacidades dinâmicas são amplas e complexas por lidar com a complexidade dos fenômenos do mundo real (HELFAT; PETERAF, 2009). Elas envolvem processos complexos que permeiam a organização e a resolução de problemas complexos (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007), problemas como as frequentes e rápidas mudanças, tornando o relacionamento da empresa com o ambiente muito mais complexo, o gerenciamento de ativos intangíveis, gestão de inovação entre outros.

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), a capacidade dinâmica é definida como capacidade de reconfigurar, redirecionar, transformar e modelar e integrar adequadamente as competências essenciais existentes com recursos externos e ativos estratégicos e complementares para enfrentar os desafios de um mundo de concorrência e imitação, pressionado pelo tempo e em rápida mudança.

O termo "dinâmica" refere-se à capacidade de renovar competências, a fim de obter congruência com as mudanças no ambiente. Certas respostas, inovadoras, são necessárias quando o tempo de colocação no mercado é crítico, a taxa de mudança tecnológica é rápida e a natureza da concorrência futura e dos mercados difíceis de determinar. O termo "capacidade" enfatiza o papel principal do gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração apropriadas de habilidades, recursos e competências organizacionais internas e externas, para corresponder aos requisitos de um ambiente em mudança (TEECE, PISANO e SHUEN, 2002).

O fato de o conceito de capacidades dinâmicas ser multidimensional (WINTER, 2003) tem levado os pesquisadores a sentir a necessidade de criar frameworks e modelos para entendê-las, dividindo o conceito de capacidades dinâmicas em diversos componentes (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIÉRREZ, 2013). Eles fazem com o conceito de capacidades dinâmicas o que as indústrias fazem na criação de produtos complexos: os dividem em módulos para maior eficiência (RAVISHANKAR; PAN, 2013).

2.2.2.1.

Capacidades dinâmicas segundo Teece

Para Teece (2007), os fundamentos representam um conjunto de processos, habilidades e estrutura, que suportarão ou permitirão a criação das capacidades dinâmicas. Esses fundamentos, são para Teece (2007): sensing, seizing, e reconfiguring ou transforming, conforme a Figura 6.

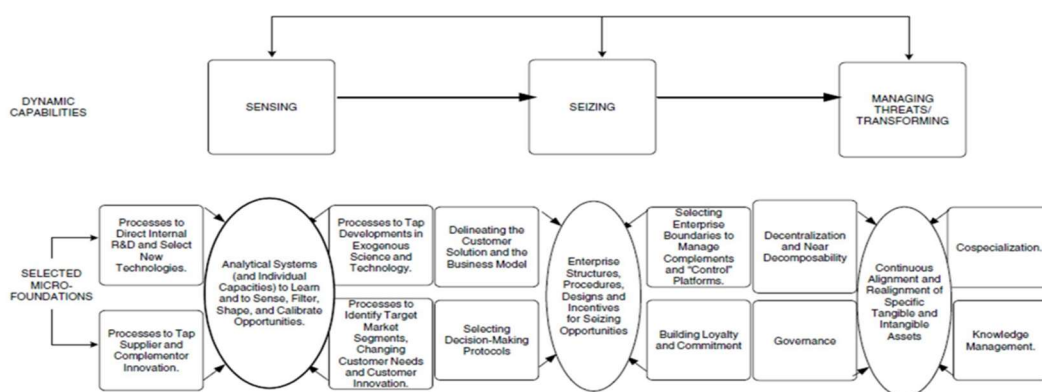


Figura 6. Micro fundamentos das capacidades dinâmicas
Fonte: Teece (2007)

Sensing é o primeiro componente (DIXON; MAYER; DAY, 2014), que busca reconhecer e moldar oportunidades em mercados próximos e distantes (HODGKINSON; HEALEY, 2011). Este fator consiste em atividades de varredura, aprendizado e interpretação permitindo assim acesso a conhecimentos e informações para criação de oportunidades, que pode envolver busca em diferentes mercados de tecnologia com objetivo de entender a demanda latente, a evolução de um setor e de um mercado e os concorrentes e fornecedores nesse mercado (TEECE, 2007).

A realização do sensing deve estar fundamentada em processos organizacionais de busca, interpretação e criação (TEECE, 2007), e depende diretamente da criatividade individual, o que transmite a ideia de intencionalidade e busca ativa de oportunidades. Tal busca deve envolver, além de clientes e fornecedores, ligação com outras corporações e até com universidades. Essa ligação deve permitir que a empresa descubra as implicações de mudanças no ambiente para suas ações, especialmente no desenvolvimento de novas tecnologias e de novos modelos de negócio que permitam o desenvolvimento de vantagens competitivas (TEECE, 2007).

O componente de seizing está diretamente ligado aos resultados das atividades de sensing e representam a capacidade de resposta da empresa ao ambiente. Para Helfat e Peterafe (2009) o seizing consiste em investir nas oportunidades descobertas pelo sensing. Essa capitalização de oportunidades (KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013) geralmente é feita por meio de novos produtos, processos e serviços e exige investimentos em atividades de desenvolvimento e comercialização, exigindo alta qualidade (HODGKINSON; HEALEY, 2011) das decisões de investimento da organização (TEECE, 2007).

O seizing exige que a organização “selecione ou crie um modelo de negócios próprio que defina sua estratégia de comercialização e prioridades de investimento” (TEECE, 2007, p. 1327), e uma atuação e participação direta dos gestores para sua realização, como as atividades que ajudem no processo de tomada de decisão. Processos de alocação de recursos e regras de decisão ajudam a evitar vários tipos de “viés anti-inovação” que ocorrem em vista do que é novo e radical (TEECE, 2007). Geralmente, o “viés anti-inovação”, ocorre pelo fato de os gestores rejeitarem resultados duvidosos e optarem pelos que são considerados certos. Isso faz com que processos bem-sucedidos sejam validados (TEECE, 2007) criando um paradoxo já que a organização necessita de dinamismo para fazer frente às mudanças ambientais, e ao mesmo tempo se apega a processos que já provaram seu valor (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007).

O processo de seizing, segundo Teece (2007), é fundamental para as capacidades dinâmicas, pois busca trazer um processo de melhoria do modelo de negócio que capture as necessidades dos clientes e propicie que a organização adquira valor.

O seizing, também, preocupa-se com a seleção das fronteiras corporativas, o que pode incluir a escolha do modelo de integração da empresa e o uso de terceirização (TEECE, 2007).

Katkalo, Pitelis e Teece (2010), tratando do sensing e do seizing, estabelecem uma ligação que pode ser proveitosa com as atividades de exploration e exploitation. Isso porque March (1991) liga a exploration a termos como busca, variação, descoberta e experimentação, o que ajuda

a entender melhor o sensing. Por sua vez, entender de que se trata o seizing está ligado aos termos utilizados para a atividade de exploitation: refinamento, eficiência seleção e execução.

Transforming ou reconfiguração, no framework de Teece (2007), é o último componente. Segundo Wang, Senaratne e Rafiq (2014), o sensing é feito de maneira similar por diferentes organizações, enquanto o seizing e transforming de fato trazem o diferencial para uma organização. O transforming é especialmente importante, pois os elementos anteriores podem trazer crescimento e lucratividade, mas é a transformação que traz a sustentabilidade. O transforming é que ajudaria a configurar a cultura organizacional para a aceitação de altos níveis de mudanças internas (TEECE, 2007), num processo de redesenho de rotinas para que uma capacidade central não se torne em uma rigidez central (LEONARD-BARTON, 1995).

Para realização do transforming, se faz necessária a implementação de técnicas modernas de recursos humanos como estímulo ao trabalho em equipe, gestão de conhecimento e mecanismos de aprendizado e, ao mesmo tempo perseguir a descentralização, à medida que cresce, para que a flexibilidade não seja corroída. De acordo com Zollo e Winter (2002), a acumulação de experiência, a articulação e a codificação de conhecimento moldam as capacidades dinâmicas e são, de acordo com Teece (2007), críticos para o desempenho dos negócios.

O seizing e o transforming é que de fato distinguem as organizações e podem, inclusive, ter resultados que parecem similares, embora, na realidade, lidem com processos internos muito diferentes (JANTUNEN; ELLONEN; JOHANSSON, 2012). Um desses processos é o papel do transforming de superar as resistências internas às mudanças (HELFAT; PETERAF, 2014).

Teece (2007) resume sua proposta de separação indicando que as capacidades dinâmicas contribuem para o desempenho quando a organização compreende o ambiente e as necessidades futuras, tomando decisões de investimento imparciais e oportunas dentro de um modelo de negócios apropriadamente desenhado, promovendo o aprendizado,

reestruturando sistemas que não funcionam mais e implantando boa governança.

2.2.2.2.

Capacidades dinâmicas segundo Wang e Ahmed

Wang e Ahmed (2007), também fazem a divisão das capacidades dinâmicas em três componentes, que explicam os mecanismos pelos quais as empresas ligam o ambiente interno e externo para adquirir vantagem competitiva. Esses fundamentos são a capacidade de adaptação, capacidade de absorção e capacidade de inovação, conforme a Figura 7.

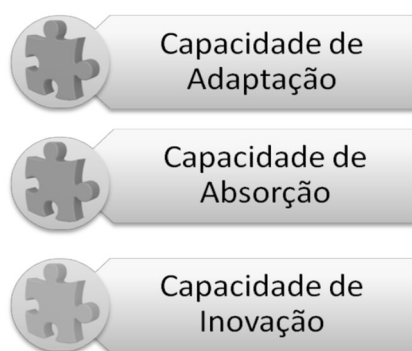


Figura 7. Componentes da Capacidades Dinâmicas segundo Wang e Ahmed
Fonte: Wang e Ahmed (2007).

Para Wang e Ahmed (2007), a capacidade de adaptação é uma busca efetiva e intencional constante de oportunidades e das formas de aproveitá-las, que difere de uma simples adaptação a um estado. A capacidade de adaptação refere-se à capacidade que a organização tem de identificar e usar a seu favor oportunidades que surgem no mercado. Essa capacidade se manifesta na forma da flexibilidade estratégica que a empresa deve desenvolver, o que frequentemente ocorre por meio da evolução da estrutura organizacional.

A empresa deveria ter um sistema que encoraje as pessoas a desafiar suas práticas e tradições (WANG; AHMED, 2007), para que a empresa tenha a habilidade de adaptar seus produtos e serviços, ao mercado, monitorar clientes e concorrentes, alocar recursos para determinadas atividades de marketing e ter a capacidade de responder rapidamente à mudança das condições de mercado, permitindo o

alinhamento dos recursos internos da organização às demandas externas do mercado. A capacidade de adaptação é, assim, uma capacidade que governa a reconfiguração das estruturas, processos e valores culturais e normas (FILIPPINI; GÜTTEL; NOSELLA, 2012).

A capacidade de absorção tem o objetivo de selecionar e assimilar novos conhecimentos vindos do ambiente (FILIPPINI; GÜTTEL; NOSELLA, 2012). O conceito de capacidade de absorção usado por Wang e Ahmed (2007) é baseado no trabalho de Cohen e Levinthal (1990), para quem capacidade de adaptação refere-se a uma habilidade que a organização deve possuir de reconhecer o valor de informações novas e externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente.

Uma diferença, bem interessante, é que Wang e Ahmed (2007) utilizam o termo “capability”, enquanto Cohen e Levinthal (1990) utilizam originalmente “capacity”. O termo “capability” tem o sentido de habilidade e capacity indica, principalmente, a capacidade no sentido de conter ou comportar certo volume. Em português ambos termos são, geralmente, traduzidos como capacidade e apesar da diferença de sentido no inglês, Wang e Ahmed (2007) não parecem se distanciar, em conceito e definição, daquilo que é preconizado por Cohen e Levinthal (1990).

Assim, para Wang e Ahmed (2007), as organizações que possuem essa capacidade adotam modificações mais eficientemente, fazem compromisso de recurso, mesmo em momentos de incerteza, aprendem dos parceiros e compartilham informação entre equipes multidisciplinares. Tudo isso porque a organização tem características que permitem obter conhecimento, compreendê-lo e utilizá-lo dentro da organização.

A capacidade de inovação, segundo Wang e Ahmed (2007), refere-se à competência que a organização deve ter para desenvolver novos produtos e mercados alinhando a orientação estratégica de inovação com os processos e comportamentos inovadores da organização. A operacionalização dessa capacidade se dá por meio da inovação e seus tipos, que mencionam como sendo basicamente aqueles indicados por Schumpeter, e destacam que independentemente do tipo utilizado, “quanto mais inovadora uma empresa é, mais ela possui capacidades dinâmicas” (WANG e AHMED, 2007, p. 38).

2.2.2.3.

Capacidades dinâmicas segundo Pavlou e El Sawy

Pavlou e El Sawy (2011) criam um conjunto de componentes específicos das capacidades dinâmicas inspirados pelos trabalhos de Teece e seus companheiros (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), por acreditarem que o conceito de capacidades dinâmicas foi descrito como uma “*caixa preta*”, citando vários autores para quem o conceito de capacidades dinâmicas é invisível ou difícil de observar, complexo, tácito e frequentemente usado de forma inconsistente.

A essência das capacidades dinâmicas, segundo Pavlou e El Sawy (2011), é a reconfiguração das capacidades operacionais, o que seria feito por meio de capacidades de sensing, aprendizado, integração e capacidades de coordenação, conforme a Figura 8. Segundo eles, essas não são as únicas capacidades dinâmicas que transformam as capacidades operacionais, mas são habilitadores importantes dessa transformação. Além disso, apesar de apresentarem as capacidades de forma sequencial reconhecem as relações recíprocas que ocorrem entre essas capacidades.



Figura 8. Componentes da Capacidades Dinâmicas segundo Pavlou e El Sawy
Fonte: Pavlou e El Sawy (2011).

Pavlou e El Sawy (2011), trazem o fundamento de sensing, da mesma forma que Teece (2007), porém com mais detalhe, conforme a Figura 9. Pavlou e El Sawy (2011) chamam, esse fundamento de inteligência de mercado que trata da identificação das necessidades do mercado, da percepção dos movimentos dos competidores e do surgimento de novas tecnologias.



Figura 9. Componentes de sensing e suas rotinas e sub-rotinas
Fonte: Pavlou e El Sawy (2011).

O fundamento de aprendizado, Figura 10, é necessário pois uma vez que uma nova oportunidade é identificada faz-se necessário atendê-la com novos produtos o que, segundo Pavlou e El Sawy (2011), exige a decisão de reformular as capacidades operacionais com aprendizado e novos conhecimentos.



Figura 10. Componentes de aprendizado e suas rotinas e sub-rotinas
Fonte: Pavlou e El Sawy (2011).

Para Pavlou e El Sawy (2011, p. 243) sensing foca em reunir nova inteligência de mercado e o aprendizado foca em usar a inteligência de mercado para criar conhecimento.

Pavlou e El Sawy (2011) identificam o fundamento de aprendizado com a capacidade de absorção, de Zahra e George (2002), e indicam ser essa uma capacidade dinâmica assim como exposto por Wang e Ahmed (2007). Por isso que Pavlou e El Sawy (2011) mostram que o processo de aprendizado, assim como a capacidade de absorção, tem como base rotinas de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento, conforme preconizado por de Zahra e George (2002).

Easterby-Smith e Prieto (2008) afirmam que a capacidade de aprendizado facilita a criação e modificação das capacidades dinâmicas. Schereyögg e Kliesch-Eberl (2007) são ainda mais enfáticos ao afirmarem que qualquer capacidade organizacional é o resultado de um processo de aprendizagem organizacional.

A capacidade de integração de novos recursos, Figura 11, segundo Pavlou e El Sawy (2011) é importante porque o conhecimento criado durante o aprendizado é individual, com isso existe a necessidade de que ele seja integrado em um nível coletivo, eventualmente usando um dos modos de conversão do conhecimento indicados por Nonaka (1994), mas é também necessário converter conhecimento em novas capacidades operacionais. Pavlou e El Sawy (2011) justificam a importância da integração do conhecimento mencionando que esta integração é também defendida por Teece (2007).

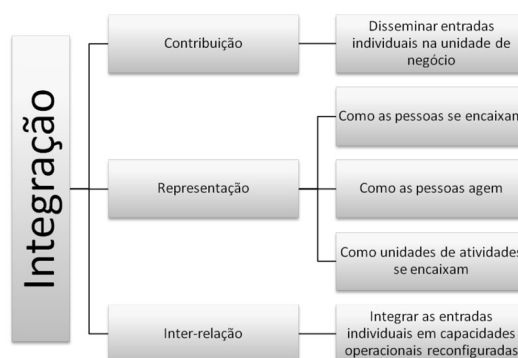


Figura 11. Componentes de integração e suas rotinas e sub-rotinas
Fonte: Pavlou e El Sawy (2011).

A capacidade de coordenação, Figura 12, é necessária para que as atividades sejam sincronizadas por meio de adequada administração de tarefas, atividades e recursos (PAVLOU; EL SAWY, 2011), para que se atinja novas configurações das capacidades operacionais. Embora Teece (2007) trate da integração e coordenação como parte de subprocesso que dá base aos componentes de sensing, seizing e transforming, ele o faz de forma conjunta, enquanto Pavlou e El Sawy (2011), as separam e distinguem, uma vez que para eles a coordenação foca em orquestrar atividades individuais enquanto a integração foca na construção de uma compreensão coletiva do processo.



Figura 12. Componentes de coordenação e suas rotinas e sub-rotinas
Fonte: Pavlou e El Sawy (2011)

2.2.2.4. Capacidades dinâmicas segundo Barreto

Barreto (2010), também incluiu nas capacidades dinâmicas dimensões onde ele afirma que, “É o potencial da empresa de sistematicamente resolver problemas, que é formado por sua propensão para perceber oportunidades e ameaças, para tomar decisões oportunas e orientadas ao mercado, além de modificar sua base de recursos” (BARRETO, 2010, p. 271).

Essa inclusão das dimensões se deve às críticas feitas às capacidades dinâmicas serem obscuras e intratáveis. As dimensões são apresentadas, por Barreto (2010), em forma de propensão. Assim, as capacidades dinâmicas seriam formadas pela propensão da organização em perceber oportunidades e ameaças, propensão para tomar decisões no

momento oportuno, propensão para tomar decisões orientadas para o mercado e propensão de mudar a base de recursos da empresa, conforme mostrada na Figura 13.

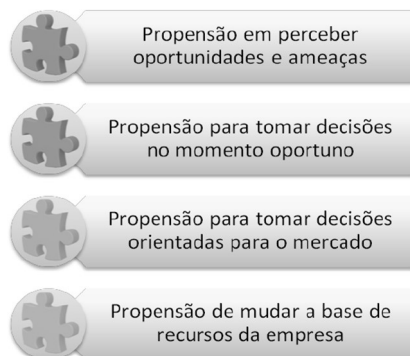


Figura 13. Dimensões das capacidades dinâmicas segundo Barreto
Fonte: Barreto (2010)

Barreto (2010) utilizou como referência para suas dimensões alguns autores do campo de capacidades dinâmicas. No caso da dimensão da propensão de perceber oportunidades e ameaças, tomou como referência a ideia de Teece (2007) da habilidade de sensing que a organização deve ter como fundamental para as capacidades dinâmicas.

As dimensões da propensão para tomar decisões no momento oportuno e propensão para tomar decisões orientadas para o mercado, são de extrema importância e consideradas essenciais, pois estão envolvidas diretamente na tomada de decisões. A primeira trata da tempestividade da tomada da decisão, que segundo Barreto (2010), tem como base as ideias de Eisenhardt e Martin (2000) que defendem que a vantagem competitiva não está apenas em mudar os recursos e onde são empregados, mas também em fazer isso mais cedo do que os competidores. A segunda, por outro lado, considera que o conteúdo das decisões é tão importante quanto o tempo delas. Barreto (2010) considera numa dimensão específica, que essas decisões devem ser feitas sempre considerando uma orientação para o mercado.

Essa preocupação com o tempo e com o mercado é consistente com a premissa básica de que as capacidades dinâmicas devem servir para que a empresa seja bem-sucedida em fazer frente a um ambiente que está rápida e constantemente mudando (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Como em todos os conceitos de capacidades dinâmicas, temos a ideia de mudar, ampliar e reconfigurar as rotinas e recursos de uma organização e a propensão de mudar a base de recursos da empresa se faz presente.

2.2.2.5.

Capacidades dinâmicas segundo Verona e Ravasi

Verona e Ravasi (2003), dividem as capacidades dinâmicas em três processos fundamentais, que são: criação e absorção do conhecimento, integração do conhecimento e reconfiguração do conhecimento. Segundo Verona e Ravasi (2003), esses processos são fundamentais para a inovação, especialmente a inovação contínua em produtos.

Para Verona e Ravasi (2003), o conhecimento ocupa papel fundamental dos processos essenciais das capacidades dinâmicas. Verona e Ravasi (2003) colocam o conhecimento no centro dos processos que compõem as capacidades dinâmicas, diferindo de outros autores, como Cepeda-Carrion; Vera, (2007); Filippini; Güttel; Nosella, (2012); Nieves; Haller, (2014), que geralmente o fazem considerando o conhecimento como um dos recursos.

Esses processos são fundamentais para alavancar pessoas, recursos físicos, sistemas da empresa e a própria cultura organizacional para gerar a inovação.

Para a integração do conhecimento, são fundamentais as inovações no ambiente de trabalho e uso de tecnologias que, empregadas corretamente e por profissionais qualificados, agrupados em times multifuncionais, criam um ambiente motivador aos diálogos e criatividade, que vão refletir nos novos produtos e serviços.

Verona e Ravasi (2003) mencionam que para ocorrer a reconfiguração do conhecimento deve-se ter uma estrutura aberta e flexível que faz com que os recursos sejam constantemente recombinações. Essa recombinação é que permite que as capacidades dinâmicas tenham valor ao contribuir com a vantagem competitiva da organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Como observamos, temos visões diferentes sobre os componentes das capacidades dinâmicas e vários autores, como os acima mencionados apresentam formas diferentes de separar as capacidades dinâmicas, abaixo temos Figura 14 que resume essas separações.

Verona e Ravasi (2003)	Teece (2007)	Wang e Ahmed (2007)	Barreto (2010)	Pavlou e El Sawy (2011)
Criação e absorção do conhecimento	Sensing	Capacidade de adaptação	Propensão de perceber oportunidades e ameaças	Sensing
Integração do conhecimento	Seizing	Capacidade de absorção	Propensão a tomar decisões no momento oportuno	Aprendizado
			Propensão a tomar decisões orientadas para o mercado	
Reconfiguração do conhecimento	Transforming	Capacidade de inovação	Propensão para mudar a base de recursos da empresa	Integração
				Coordenação

Figura 14. Desagregação das capacidades dinâmicas
Fonte: Dobelin Galina (2019).

2.2.3. Alianças estratégicas

Segundo KANTER, 2001, o ambiente empresarial competitivo tem exigido que empresas sejam flexíveis, inovadoras e eficientes em custo. Entretanto, são poucas as que possuem capacidades e recursos para adotar constantemente este comportamento, razão pela qual cada vez mais cresce o número daquelas que adotam parcerias e alianças, com o objetivo de conquistar vantagens competitivas.

Os novos processos competitivos, como explicam Doz e Hamel (2000), estão relacionados às uniões entre empresas, pela razão de que a competição não acontece mais somente entre produtos ou serviços, mas entre concepções de negócios diferentes, o que leva à promoção de relações contratuais de fornecimento, distribuição, produção, participação de capital e cooperação em pesquisa e desenvolvimento. Nesta abordagem, as organizações põem em prática a cooperação como imperativo à concorrência, na busca da geração de diferenciais competitivos que transcendam as estratégias genéricas, abordadas em estudos fundados na perspectiva da estrutura industrial.

As alianças estratégicas são, segundo Porter (1989), instrumentos relevantes na realização de estratégias globais, e que as organizações firmam alianças a fim de obter vantagens de inúmeras formas, tais como: economia de escala ou de aprendizado, trânsito em mercados locais, acesso às tecnologias ou também repartir riscos.

De acordo com Yoshino e Rangan (1996, p. 5), as alianças estratégicas são um dos tipos de estratégias competitivas mais utilizadas hoje em dia. Para estes autores, uma aliança estratégica “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta”.

Aliança Estratégica é a estratégia central para muitas firmas contemporâneas (e.g., HARRIGAN 1988, PARKHE 1993, POWELL 1990). Tais relacionamentos cooperativos podem ajudar as empresas a conservar recursos e reduzir riscos (e.g., HAMEL *et al* 1989, OHMAE 1989). As alianças também podem servir como um sinal de maior legitimidade para as empresas (e.g., BAUM and OLIVER 1991) e como oportunidades para adquirir novas competências (e.g., HAGEDOORN 1993, HAMEL *et al.* 1989, HENART 1991). Além disso, as alianças podem ajudar as empresas a ganhar poder de mercado (HEGEDOORN 1993), entrar mais rapidamente em novos mercados e tecnologias e criar opções para investimentos futuros (KOGUT 1991).

Kelly, Schaan e Joncas (2002), relacionam a gestão da aliança como um dos processos mais importantes para a condução de um trabalho conjunto, mas que, no entanto, tem sido o mais negligenciado pelas empresas. Os aspectos mais citados, como fatores críticos para uma boa gestão das alianças são descritos como: seleção do parceiro, negociação do acordo, confiança, comunicação, gerência dedicada para aliança, clareza de regras para o trabalho conjunto, colaboração, aprendizado e transferência de conhecimento e avaliação do desempenho da parceria.

2.2.3.1.

Seleção do parceiro

A identificação, seleção e aproximação de parceiros é um dos mais difíceis obstáculos durante a etapa de formação de uma aliança (HARBISON; PEKAR JR., 1999). A escolha do parceiro com o qual poderá ser realizada a aliança, afirma Rodríguez (1999), é um passo extremamente delicado e devem basear-se capacidades, compatibilidade e compromisso.

Dyer, Kale e Singh (2001) apontam como sendo de particular importância a avaliação da cultura organizacional do parceiro. Comentam que a divergência cultural é uma das principais razões para o insucesso das alianças.

Segundo Duysters, Kok e Vaandrager (1999), as empresas tendem a focarem em critérios de pouco valor e facilmente observáveis como: posição de mercado, habilidades técnicas e capacidade financeira, deixando de lado aspectos mais reveladores de uma provável incompatibilidade futura, tais como aspectos de compatibilidade, do comprometimento, da química entre as pessoas e da confiabilidade. A compatibilidade do parceiro, segundo Whipple e Frankel (2000) é crucial, já que envolve a habilidade dos parceiros em trabalhar de maneira conjunta e produtiva com uma orientação a resultados. De maneira semelhante, Ertel, Weiss e Visioni (2001) destacam que a habilidade para avaliar a adequação de um parceiro em potencial para um relacionamento cooperativo deve considerar fatores como cultura corporativa, estilos operacionais e práticas nos negócios.

2.2.3.2. Negociação do acordo

Esta atividade, conforme Zawislak (2002) se caracteriza pela negociação de um contrato que irá funcionar como balizador da relação de parceria. Neste momento, exibem-se as condições para celebrar um acordo que formalize critérios, objetivos e metas. Ertel, Weiss e Visioni (2001) advogam a necessidade de construir um relacionamento forte já durante a negociação do acordo. Salientam que isto requer que os negociadores deem atenção simultânea tanto para o conteúdo da negociação quanto para o relacionamento com a contraparte.

Considerando os aspectos legais para salvaguardar a relação de parceria de problemas, Peng e Kellogg, (2003), sugerem que os parceiros devem especificar as obrigações de cada parte no contrato estabelecido, considerando os resultados ou então a criação de incentivos para ambos trabalharem primeiramente para alcançar benefícios comuns e posteriormente para benefícios privados.

2.2.3.3. Confiança

Para Austin (2001) a confiança é considerada o principal ativo intangível de uma relação de cooperação, portanto essencial para as alianças. Os gerentes de aliança devem construir relacionamentos pelos diversos níveis das organizações que se transformem em confiança mútua no longo prazo. Whipple e Frankel (2000), asseveram que a confiança estará presente na aliança desde que cada parceiro dependa do outro para alcançar suas próprias metas. Hamel (1991) enfatiza que a confiança entre parceiros é fundamental no processo de aprendizagem, e sugere que as empresas que possuem relacionamentos francos e abertos provavelmente investem mais recursos para o aprendizado mútuo.

Silva Júnior e Ribeiro (2001) demonstram que a confiança mútua é uma importante variável para a manutenção de relacionamentos de longo prazo, e que os benefícios trazidos por ela permitem que os parceiros reduzam o risco do negócio, obtenham maior concordância nas decisões, reduzam as chances de divórcio e incrementem as discussões construtivas.

O entendimento de Das e Teng (2001) é que a confiança pode assumir duas dimensões distintas, denominadas de confiança na capacidade e confiança na reputação. A confiança na capacidade se refere “às expectativas de desempenho em função da competência técnica” (p.5). A confiança na reputação refere-se à expectativa de que o parceiro possua obrigação moral e responsabilidade para demonstrar uma preocupação especial pelos interesses dos outros, acima dos seus próprios.

2.2.3.4. Comunicação

De acordo com Austin (2001), os parceiros devem desenvolver processos de comunicação e zelar para que sejam contínuos, claros e eficazes. O desafio da comunicação eficaz reside no fato de que ela é a base para a construção da confiança, além de manter os projetos comuns em foco (GOMES-CASSERES, 1999). A promoção de uma comunicação efetiva, de acordo com Silva Junior e Ribeiro (2001), deve abranger todos os níveis da organização e consiste no compartilhamento formal e informal de informações relevantes, o que permite o ajuste de objetivos a coordenação de tarefas e a aprendizagem entre os parceiros.

Doz e Hamel (2000) reforçam a ideia de que os possíveis problemas nas alianças só podem ser contornados por meio de um conjunto de pontes de comunicação, em todos os níveis da parceria. Afirmam que “Alianças robustas exibem tanto fortes padrões de comunicação vertical em cada organização parceira quanto fortes elos de comunicação multinível entre parceiros” (p. 180). Adicionalmente, Das e Teng (1998) observam que a comunicação entre os parceiros pode reforçar a confiança mútua, além disso permitem aos parceiros expressar suas preocupações e diferenças e provê a base para a interação contínua entre os parceiros.

2.2.3.5.

Gerência dedicada para a aliança

Este fator se traduz pela existência de uma pessoa dedicada ao exercício da gestão do relacionamento. Segundo Ertel, Weiss e Visioni (2001), esta pessoa, frequentemente chamada de gerente da aliança ou gerente do relacionamento, supervisiona não somente os objetivos do negócio ou as atividades amplas da aliança, mas também volta sua atenção para o dia a dia do relacionamento. Como líder da função, o gerente da aliança ocupa uma posição de destaque na relação estabelecida e é diretamente responsável pelo seu sucesso (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Para Austin (2001) as empresas parceiras devem indicar um gerente especialmente designado em ambos os lados para servir como interface única de contato para questões relacionadas à parceria. A escolha do tipo certo de gerente da aliança, segundo Harbison e Pekar Jr. (1999), é fundamental, embora não seja devidamente observada no processo de formação da aliança. Os autores sugerem que seu perfil deve estar adequado ao objetivo pretendido pela parceria. Os resultados obtidos por Dyer, Kale e Singh (2001) mostram que as empresas que sistematicamente criam mais valor com as alianças do que outros adotam uma função gerencial dedicada para a aliança.

2.2.3.6.

Clareza de regras para o trabalho conjunto

A atribuição de tarefas e responsabilidades nas alianças de maneira que cada uma das partes faça o que mais sabe fazer permite às organizações envolvidas, de acordo com Gomes-Casseres (1999), lograr maior desempenho durante o período de atuação conjunta. Para Whipple e Frankel (2000), o bom andamento do acordo cooperativo requer o estabelecimento e a execução de metas claramente definidas, bem como de procedimentos bem demarcados e transparentes para alcançar estas metas. Da mesma forma, deve existir um conjunto de procedimentos claros e amplamente comunicados a todos aqueles envolvidos na aliança (LEHTONEN, 2004).

Este fator, segundo Doz e Hamel (2000), representa um hiato a ser transposto na gestão das alianças, pois, embora os parceiros saibam aquilo que desejam realizar conjuntamente, frequentemente não sabem como fazê-lo, por esta razão é preciso estipular a conduta operacional durante a cooperação. Para Silva Júnior e Ribeiro (2001), é de suma importância a existência de regras claras de engajamento na relação, sob a forma do registro e comunicação de procedimentos a serem seguidos, evitando que a cultura de cada empresa possa deturpar as práticas da aliança.

2.2.3.7. Colaboração

De acordo com Austin (2001) os parceiros devem compartilhar das mesmas percepções sobre a parceria, isto é, ter altas expectativas e manifestarem a mesma motivação para a realização de tarefas tanto individuais quanto coletivas. Whipple e Frankel (2000) afirmam que o sucesso de uma aliança depende de os parceiros terem uma visão de futuro em comum. Segundo Gomes-Casseres (1999), seja qual for a forma pela qual a aliança tenha sido desenvolvida, as visitas e o contato pessoal entre os vários níveis são essenciais para manter a colaboração e a confiança.

Ertel, Weiss e Visoni (2001) sugerem que empresas com elevada capacidade de colaboração se caracterizam pela habilidade de envolver os empregados a trabalharem corretamente e efetivamente com os empregados do parceiro em todas as atividades. Os autores sugerem que estes empregados ficam habilitados a, em conjunto, resolver problemas e conflitos, comunicarem-se abertamente e diretamente, dar e receber feedback.

2.2.3.8. Aprendizado e transferência de conhecimento

Dentre as inúmeras razões que motivam as empresas estabelecerem alianças estratégicas é que elas provêm uma plataforma para acesso a novos conhecimentos (DOZ; HAMEL 2000; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; KHANNA; GULATI; NOHRIA, 1998). A gestão da aliança se destaca em face de sua importância nos vários processos que

compõem a atividade de gerir conhecimento, tais como: estimular a criação e o compartilhamento do conhecimento individual e a sua evolução em direção ao coletivo, a transformação do conhecimento em novos produtos e serviços e, a transferência do conhecimento através dos limites organizacionais (DUHÁ, 2001). Compartilhando deste ponto de vista Ireland, Hitt e Vaidyanath, (2002) salientam que é tarefa da gestão da aliança o incentivo para que os parceiros trabalhem juntos por meio do estímulo ao compartilhamento do conhecimento e assim suportar atividades convergentes.

O processo de aquisição e transferência de conhecimento nas alianças estratégicas, segundo Inkpen (1998), ocorre em três estágios distintos: a) O primeiro é a formação da aliança e interações entre indivíduos dos dois (ou mais) parceiros; b) o segundo é a aquisição na base de conhecimento da aliança pelos parceiros e a integração do conhecimento na base de conhecimento de ambos e; c) o terceiro é a aplicação do conhecimento adquirido pelas empresas parceiras, que passa a ser incorporado às rotinas organizacionais de cada um. Para que este processo ocorra, os parceiros devem estar engajados em esforços de transferir os conhecimentos relacionados às suas habilidades, um para o outro (SOEKIJAD; ANDRIESSEN, 2003).

2.2.3.9.

Avaliação do desempenho da parceria

Para manter a força da aliança, Doz e Hamel (2000) enfatizam a necessidade de monitorar o processo de colaboração e interação como um todo e não apenas os resultados obtidos. De acordo com Whipple e Frankel (2000) as alianças bem-sucedidas medem o atendimento das expectativas de desempenho por meio da execução e avaliação das metas da aliança, tanto quanto as dos parceiros individualmente.

Zawislak (2002) observa a importância de estabelecer um processo de monitoramento contínuo do desempenho, balizado por indicadores como tecnologia, mercado, finanças e, fundamentalmente, pelos resultados alcançados com a parceria.

Para Cravens, Piercy e Cravens (2000), a maior razão da alta taxa de fracassos das alianças, é a negligência dada à avaliação de desempenho do acordo. Salientam que a avaliação de desempenho de uma relação de parceria exige que seja dada ênfase em fatores com critérios subjetivos como confiança, comprometimento entre outros intangíveis.

2.3. Modelo SWOT

O modelo SWOT (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), conforme Figura 15, tem como objetivo auxiliar a avaliação e a compreensão da situação atual de uma determinada empresa, que visa facilitar a elaboração de um planejamento estratégico adequado aos objetivos da organização, identificando os fatores que influenciam o seu desempenho, as forças e as fraquezas da firma além das oportunidades e ameaças que o ambiente, no qual a firma está inserida, impõe.

A escola Resources-Based (RBV) (PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991; PRAHALAD & HAMEL, 1990) faz a análise das forças e fraquezas da firma. E por outro lado, a escola de posicionamento (PORTER, 1980, 1985; SCHMALENSEE, 1985; DESS & DAVIS, 1986; AUSTIN, 1990) estudou a análise das ameaças e oportunidades que são impostas à firma, e que tem como base que ao principal agente determinante do desempenho de uma empresa é a estrutura da indústria à qual ela pertence e o seu posicionamento dentro dela.

	Internos	Externos
Pontos Positivos	Forças No que a empresa é boa em relação à concorrência?	Oportunidades Que mudanças estão criando novas opções para a empresa?
Pontos Negativos	Fraquezas Quais são os pontos negativos da empresa em relação à concorrência?	Ameaças Que perigos emergentes a empresa precisa conter ou evitar?

Figura 15. Modelo SWOT

Fonte: Santino, Rafaella & Cohen, Eric & Junior, Paulo. (2015).

2.4. Gestão de inovação

É reconhecida cada vez mais a importância da inovação para competitividade, tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, e a necessidade de as organizações inovarem para obterem sucesso sustentável nos mercados em que atuam ou mesmo para reinventar tais mercados (CHRISTENSEN, 2000; TUSHMAN, 1997). Porém, para se obter sucesso através da inovação, é necessária uma complexa série de atividades que devem ocorrer de forma coordenada e sincronizada. Por inovação, não ser um simples evento, mas sim um processo, demanda que ela seja gerenciada de forma correta, portanto, Tidd *et al.* (2001), defendem que o processo de gestão da inovação envolve:

- Busca de uma abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão;
- Desenvolvimento e utilização de mecanismos e estruturas de implementação efetivos;
- Desenvolvimento de um contexto organizacional que suporte a inovação;
- Construção e manutenção de interfaces externas efetivas.

A gestão da inovação está relacionada à construção de uma abordagem para a solução integrada de problemas gerenciais e ao entendimento das conexões entre as correntes de inovação, os times executivos e a própria evolução da organização (TUSHMAN *et al.*, 1997).

Portanto o processo de inovação estratégica e de mudança é claramente, um processo gerencial que demanda estratégias bem definidas, objetivos e visão claros, coleta constante de informações e ações que eventualmente renovem a organização.

Segundo Tidd *et al.* (2021), existem dois fatores importantes para o bom desempenho de atividades inovadoras: os recursos técnicos (pessoas, infraestrutura, conhecimento e capital) e a competência em gerenciá-los, tendo em vista que boa parte das lacunas está no modo que eles são gerenciados. Neste sentido, se torna extremamente importante a

necessidade de as empresas desenvolverem uma nova competência, a habilidade de gerenciar o processo de inovação.

O desafio de se gerenciar a inovação é complexo. Esta complexidade deriva de características fundamentais do processo: envolve elevado patamar de risco e incerteza; exige envolvimento e mobilização de várias áreas da organização; apresenta uma gama de processos internos que têm subprodutos não padronizados; exige monitoramento constante e inteligente do ambiente; envolve a alocação e a gestão de recursos de alto grau de especialização; exige agilidade estrutural para a contínua reconfiguração interna da organização; exige entendimento da natureza de seu principal recurso, o conhecimento. (THAMHAIN, 2003; SHARMA, 1999; BROWN e EISENHART, 1995; NONAKA, 1994).

2.4.1.

Processos de gestão da inovação

A inovação é vista, nas abordagens modernas, como um processo, e não um evento isolado. Esse fato força a necessidade de relacionar a inovação com várias atividades e áreas envolvidas, destacando a importância de se mapear as relações entre as áreas e de se desenvolver um conjunto de práticas e rotinas que potencializem e acelerem a execução da atividade inovadora (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A seguir temos cada um dos processos, ilustrados na Figura 16, que fazem parte da gestão de inovação.

	1. Prospecção	2. Ideação	3. Construção da estratégia	4. Mobilização de recursos	5. Implementação
Subprocessos	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento de tendências tecnológicas • Monitoramento de tendências de consumo • Monitoramento de competidores • Construção de cenários 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de novas idéias • Captação de idéias • Gestão de idéias 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção do plano de produtos • Construção do roadmap de tecnologias • Gestão estratégica do portfólio de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de necessidades, busca e mobilização de recursos • Gestão operacional do portfólio de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de desenvolvimento de tecnologias • Processo de desenvolvimento de produtos
Outputs	Sinais, tendências e oportunidades do ambiente geral e dos contextos tecnológico e mercadológico	Idéias, propostas e pré-projetos que enderecem as oportunidades identificadas	Definição da direção tecnológica e mercadológica, da cadência de introduções e seleção dos projetos a serem executados	Alocação de recursos, internos ou externos, para a execução dos projetos selecionados	Introdução de produtos inovadores no mercado
	6. Avaliação				
Subprocessos	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos resultados e aprendizados dos projetos de inovação • Avaliação de performance e melhoria contínua do sistema de inovação 				
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporação de aprendizados obtidos ao longo da execução dos projetos • Diagnóstico e monitoramento da performance dos processos de inovação para sua melhoria contínua 				

Figura 16. Processos da gestão da inovação

Fonte: Stefanovitz, Juliano & Nagano, Marcelo. (2012).

2.4.2. Prospecção

A coleta e análise de informações são partes importantes para se determinar a necessidade de se introduzir um produto, serviço ou elemento novo no mercado. A prospecção é o processo de coleta e entendimento das tendências de mudança do estado presente.

Temos diversas dimensões quando abordamos a inovação:

- Advento de novas tecnologias capazes de oferecer novas soluções e benefícios;
- Mudanças no macroambiente capazes de influenciar realidades setoriais específicas;
- Novas tendências de consumo e necessidades por parte de consumidores/clientes;
- Movimentos da concorrência que alimentem novas estratégias de mercado.

2.4.3. Ideação

Nesta fase é o momento de criação, não apenas inspiração, é o momento de um intenso trabalho e análise das informações, coletados da fase de prospecção, cruzamento de sinais e tendências de diferentes áreas de conhecimento. É na ideação que são geradas as propostas que rompem a fronteira entre o existente e o desejável.

O trabalho de criação deve ser minimamente disciplinado. Dentre as boas práticas desse desafio, destacam-se a captura de ideias já existentes; a manutenção de ideias vivas e a indução de suas evoluções; a imaginação de novos usos para velhas ideias; e o teste de conceitos promissores (HARGADON; SUTTON, 2000).

Uma prática muito comum para geração de ideias é o “brainstorming”, na qual diversas áreas podem interagir para propor soluções de algum problema ou oportunidade. A geração de ideias é uma prática colaborativa e não somente um exercício da capacidade criativa individual.

2.4.4. Construção estratégica

As fases anteriores trazem possíveis soluções e respostas, vários caminhos podem ser traçados e uma variedade de opções são colocados. Portanto, temos o desafio de construir uma estratégia de inovação. Esse processo pode ser dividido em três partes: análise (entender profundamente as alternativas), escolha (selecionar em quais opções colocar recursos) e planejamento (decidir como fazer a inovação acontecer) (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Informação é o elemento mais importante para o processo de análise estratégica, pois nessa fase as ideias geradas na fase de ideação, devem ser analisadas, categorizadas e comparadas. Para que isso ocorra, deverá haver um ambiente informacional, formado pelo entendimento coletados nos processos prospectivos sobre as dimensões mercadológicas e tecnológicas.

Portanto as decisões estratégicas deverão refletir qual caminho e imagem a organização quer ter para o futuro do setor em que atua. Deve-se buscar um alinhamento com as tendências identificadas e construir um planejamento evolutivo. Uma das ferramentas utilizadas é a criação de um roteiro, onde será possível ter uma cadência e perspectivas de tempo para tecnologias e produtos.

Esse processo de criação do roteiro é a oportunidade de estruturar a evolução do negócio e reunir pessoas de áreas diferentes para compartilhamento das impressões e compreensões das oportunidades. Ele estimula a reflexão mais profunda da integração entre tecnologias, produtos e mercados (PHAAL; FARRUKH; PROBERT, 2004).

A gestão do portfólio emerge como um processo decisório dinâmico por meio do qual uma gama de projetos é constantemente atualizada e priorizada (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001).

2.4.5. Mobilização de recursos

Na etapa de mobilização de recursos deverá ser feito um mapeamento das habilidades tanto interna quanto externa e determinar um plano para cobrir possíveis lacunas e desenvolver possíveis parcerias. É a fase que define quais recursos serão responsáveis pela execução da estratégia definida, corresponde, também, ao processo decisório que leva ao outsourcing ou a internalização.

A diversidade de conhecimentos necessários para inovar em indústrias de alta complexidade, a dificuldade de angariá-los internamente e a velocidade com que eles evoluem fazem da colaboração com atores externos um imperativo cada vez mais forte (CHESBROUGH, 2003).

2.4.6. Implementação

A implementação é o coração do processo de inovação. Ela tem como inputs a estratégia, as ideias e os recursos mobilizados. Seus outputs são um produto desenvolvido e um mercado preparado para o lançamento (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

É nessa fase em que é despendida a maior parte do tempo e do custo, demandando um grande esforço, multifuncional, e capacidade de execução, com o envolvimento de todas as áreas da organização que estão, direta ou diretamente, ligadas ao produto ou serviço. Essa fase tem por característica uma série de “loops” de soluções de problemas, tanto na parte técnica como na mercadológica.

Existem dois processos que guiam a implementação, o processo de desenvolvimento de produtos e o de desenvolvimento de tecnologias. Esses processos são baseados na metodologia de “stage-gates”, desenvolvida por Robert Cooper (2009). O método consiste na utilização de “portões” em estágios importantes do projeto e a revisão do mesmo com base em critérios definidos. Apenas em caso de aprovação do projeto ele estará autorizado a passar ao próximo estágio - caso contrário, deve ser abortado ou reorientado (COOPER, 2009), conforme a Figura 17.

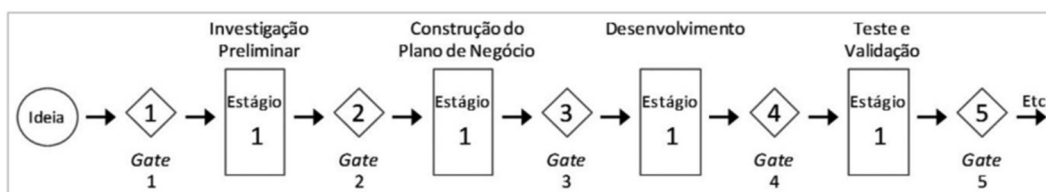


Figura 17. Stage-Gates de segunda geração
Fonte: Cooper (1990,1994); Silva *et al* (2013).

A visão do processo de implementação é bem representada pelo “funil da inovação / desenvolvimento”, proposto inicialmente por Wheelwright e Clark (1992), Figura 18, que é uma ferramenta para guiar as escolhas e fazer combinações entre necessidade e oportunidades.

Quando bem estruturado com os processos da organização, com a ideia de que bons processos possuem “bocas” largas e gargalos estreitos, consegue ter uma abrangente captação de ideias internas ou externas a organização e uma eficiente filtragem de valor nas ideias para investimento de recursos, e posterior implantação (SILVA *et al.*, 2013). Esse modelo é eficaz em ambientes de recursos escassos, que normalmente dispõe de mais ideias das fases iniciais do que nas demais fases de desenvolvimento, por falta de recursos (SILVA *et al.*, 2013).

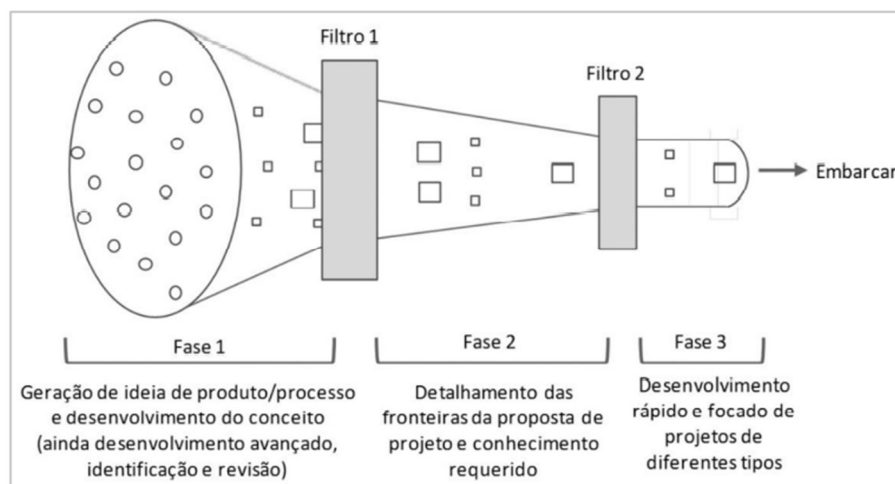


Figura 18. Funil da inovação / desenvolvimento
 Fonte: Silva *et al* (2013; Wheelwright e Clark (1992).

É possível encontrar avanços significativos nos últimos anos oriundos de trabalhos que abordam esses processos sob a ótica da inovação. Dentre esses progressos, destacam-se um entendimento mais profundo do processo de desenvolvimento de tecnologia, o avanço de abordagens que promovem a integração entre as diferentes funções nas equipes de projeto, a intensificação do envolvimento antecipado de fornecedores no processo; o amadurecimento dos processos de tomada de decisão dos gates, e a caracterização desses processos de acordo com o grau de inovação (COOPER, 2009).

2.4.7. Avaliação

Analisando os resultados, os avanços e deficiências de uma organização, poderá avaliar e melhorar continuamente o processo de inovação, por isso é fundamental o monitoramento e gerenciamento da performance inovativa.

Esse processo de avaliação tem duas dimensões. A primeira visa os projetos desenvolvidos, a avaliação dos resultados e a internalização dos aprendizados obtidos na organização. Segundo Thamhain (2003) essa dimensão é de extrema complexidade, visto que essa medição é fortemente dificultada pela presença de relações complexas entre trabalhos multifuncionais, cadência e percepção de valor. A segunda dimensão é a

que monitora e avalia o sistema de gestão da inovação como um todo, para implementação de melhorias sistêmicas para a performance inovativa como um todo.

Adams, Bessant e Phelps (2006) defendem a necessidade de se monitorar a inovação sob a ótica da gestão de processos, e não somente com métricas de seus resultados. Para identificarem-se os gargalos "ocultos" na complexa teia da inovação, é fundamental que se monitore a performance de toda a cadeia de valor da inovação da empresa (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007).

2.4.8. Contexto organizacional para inovação

O processo de inovação sempre estará ligado a pessoas, da forma como essas pessoas se relacionam, com os projetos desenvolvidos, as configurações de poder que permeiam a empresa e as formas de interações das diferentes funções da empresa. É preciso ter um ambiente que suporte e promova constantemente a inovação.

Rothwell (1992) denomina esse conjunto de fatores organizacionais de "condições corporativas" para a inovação. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) usam o termo "fatores contextuais". Nonaka e Takeuchi (1997) defendem a necessidade de um "contexto capacitante" para o trabalho criativo.

Existem três pilares fundamentais para o contexto organizacional para inovação, são eles: a cultura para inovação; a estrutura e governança organizacional e os relacionamentos externos.

2.4.9. Cultura de inovação

O contexto social e cultural da organização exerce um papel fundamental no processo de inovação, visto que inovar demanda a geração de ideias, um novo olhar sobre a realidade e o problema e a quebra de paradigmas tanto tecnológicos como mercadológicos, sendo impossível ignorar a influência humana nesse processo, a criatividade de novas ideias, a experiência para avaliação, a intuição para risco e tomadas de decisões, a resiliência e a persistência em caso de falhas.

Portanto as políticas para gestão de pessoas, o estilo de liderança dos gestores e a orientação estratégica à inovação são a base da criação da cultura adequada à inovação: flexível, diversificada, tolerante ao risco, à incerteza e ao erro, que conceda autonomia, que estimule a criatividade, que reconheça a busca pela inovação como valor organizacional (KING; ANDERSON, 2002).

2.4.10.

Estrutura organizacional e governança para inovação

Deve haver estrutura de poder e governança adequadas e com compromisso explícito com a inovação (HARDY; DOUGHERTY, 1997). Como a inovação não ocorre de forma espontânea, se faz necessário uma estrutura organizacional, com poder, para facilitar, conduzir e decidir. As organizações das equipes, divisões de tarefas, papéis dentro do processo devem estar em linha com o desafio de inovar.

Há necessidade de distribuir as responsabilidades para as equipes em meio a diferentes dimensões do trabalho, como os níveis de especialização e os horizontes de tempo (BROWN; EISENHART, 1994).

Como a quantidade de recursos é limitada, a priorização de esforços deve ser uma tarefa diária. Por estarem submetidas à pressão por resultados de curto prazo, há forte risco de se enviesar a alocação de esforços para iniciativas menos arriscadas e ligadas a retornos financeiros rápidos (SALAMAN; STOREY, 2002).

É necessário investir energia para encontrar configurações estruturais que propiciem o acúmulo do conhecimento funcional e promova a integração multifuncional necessária para a execução plena dos projetos (HENDERSON, 1994).

A alta direção da empresa deve tornar a estrutura de poder da empresa apta para não ser dependente de esforços heroicos e sucessos ocasionais (DOUGHERTY; HARDY, 1996).

2.4.11.

Relacionamento com o ambiente externo

É muito difícil não associar a importância de a organização estar inserida no meio externo à inovação, levando em conta que a inovação pode ser vista como uma oportunidade tecnológica que aproveita uma oportunidade mercadológica.

Os relacionamentos da empresa com os atores externos propiciam possibilidades para aprendizagem com o ambiente, portanto é fundamental que a empresa cultive fronteiras organizacionais permeáveis, fundamentadas no estabelecimento de interações contínuas com fornecedores, clientes, usuários finais, institutos de pesquisa e outros parceiros (LEONARD, 1998).

Chesbrough (2003) propõe uma abordagem de “Open Innovation” que muda o foco da atividade inovadora do ambiente interno da organização para o ambiente externo. Essa tendência é sustentada pelo alargamento da base de produtores de conhecimento e pela maior mobilidade desses “trabalhadores do conhecimento”, tornando mais difícil a tarefa de se apropriar e controlar a fronteira do conhecimento internamente (CHESBROUGH, 2003). Deve-se, assim, entender a organização inovadora como uma célula inserida num arranjo dinâmico composto por diversos atores, coletivos e individuais, interconectados por contínuas trocas de informações e trabalhando para comercializar novos conhecimentos (DODGSON; GANN; SALTER, 2006; BRANNBACK, 2003).

É importante que nesse contexto, as empresas tenham a capacidade de absorver os conhecimentos desejados. Segundo Leonard (1998), a capacidade de absorção do saber externo de uma empresa está ligada à competência em se reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las de forma efetiva e aplicá-las com fins comerciais.

2.5.

Vantagem competitiva

Michael Porter (1980) é um dos grandes nomes no estudo do tema vantagem competitiva, que em seus estudos observou o ambiente em que as organizações estavam inseridas e identificou questões importantes que conferiam ou não a uma empresa vantagem competitiva

A estratégia é de extrema importância e relevância para o mundo empresarial, porém é um tema de complexidade elevada que traz em seu contexto limitações e contradições, tendo em vista as diversas escolas sobre estratégia que temos, principalmente na Europa e USA. Essas escolas são influenciadas, na sua maioria, pelas características do país e principalmente pelas experiências acadêmica e empírica de cada autor, mas, a estruturação de uma estratégia invariavelmente trata da vantagem competitiva.

2.5.1.

Vantagem competitiva segundo Porter

Porter (1980), em sua abordagem, para uma estratégia ser realmente competitiva precisa levar em consideração uma série de conceitos para a formação de uma vantagem competitiva sustentável.

O conceito das cinco forças de Porter (1979), surge na necessidade da luta por participação no mercado. A competição ocorre em toda a cadeia de relações da empresa, e a busca da vantagem competitiva, está na essência da formulação estratégica que é lidar com a competição. Essas cinco forças são:

- **Clientes** – o poder de barganha dos compradores pode alterar o equilíbrio na relação com o setor.
- **Fornecedores** - Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços
- **Novos Entrantes em potencial** - Novos entrantes trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação de mercado

- **Produtos Substitutos** - Os substitutos não somente limitam lucros, eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar
- **Rivalidade entre os Concorrentes** - está ligada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e propaganda.

Este modelo é uma ferramenta para avaliar e estudar o ambiente externo de uma organização e a potência coletiva destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor.

A análise dessas forças que afetam a competição em um setor, permite a empresa ter a possibilidade de identificar os pontos fortes e fraquezas do ponto de vista estratégico. Poderá, assim, montar um plano de ação estratégico que permita a empresa se posicionar de forma que suas capacidades forneçam a melhor defesa contra a força competitiva ou, influenciem no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas ou antecipem mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas.

A vantagem competitiva, segundo Porter (1985) ocorre do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la. A criação de uma estratégia competitiva, que atenda as demandas do mercado, intensificando suas forças e se preocupando em proteger e melhorar suas fraquezas, é fundamental para que se possa criar uma posição única e valiosa.

Durante o planejamento estratégico, momento que a empresa define as direções a serem tomadas, orientando as competências perante as ameaças e oportunidades para, assim, criar valor aos seus clientes, é nesse momento, que em uma abordagem convencional ocorre a vantagem competitiva.

Para Porter os dois instrumentos mais importantes para se ter vantagem competitiva são a eficácia operacional e a estratégia. A eficácia operacional permite à empresa ter as melhores práticas implementadas trazendo redução de custo operacional, reduzindo o desperdício e com isso garantido melhores resultados. A estratégia, por outro lado, define o caminho a ser seguido pela empresa para se construir a diferenciação.

Esses dois instrumentos são essenciais para um desempenho superior e podem se refletir em vantagem competitiva.

A estruturação da vantagem competitiva fundamentada na eficácia operacional, segundo Porter, vem de uma análise interna dos processos da empresa que permite identificar as competências essenciais da organização. É fundamental analisar todas as atividades exercidas pela empresa, tendo em vista que cada uma dessas atividades poderá exercer um papel fundamental para posição de custos ou geração de valor para empresa. Esta análise das atividades deve ser desenvolvida de forma sistemática, utilizando-se como ferramenta o conceito de cadeia de valores.

Como uma empresa é um conjunto de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto ou serviço, é preciso ter uma visão abrangente das atividades da organização para se ter um entendimento de quais atividades são essenciais para o negócio e quais atividades são de apoio. Com isso, Porter sugere a identificação das atividades que auxiliarão a empresa a identificar suas melhores práticas.

Para Porter, somente através de uma posição estratégica distinta é que podemos conseguir diferenças de desempenho sustentáveis, portanto a estratégia como um pressuposto importante para construção da vantagem competitiva. Por esse motivo, Porter nos apresenta o modelo de estratégias genéricas de competição, a estratégia de liderança em custos, diferenciação e foco, a partir das quais, uma empresa poderá optar para enfrentar seus competidores. “(...) significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores.” Cada estratégia é uma forma distinta para se criar e uma vantagem competitiva sustentável.

Para implementar a estratégia de liderança no custo a empresa deve operar com o menor nível de custo possível, possibilitando alcançar vantagem competitiva. Por outro lado, a estratégia de diferenciação leva, segundo Porter, a uma proteção contra as forças competitivas de uma indústria pois oferece um produto ou serviço diferenciado, único e exclusivo e valorizado pelos seus potenciais clientes. A estratégia de foco, visa um ambiente competitivo específico, focalizando em um determinado grupo de

clientes, um segmento de produtos ou serviços ou até mesmo um mercado geográfico, podendo assumir, neste mercado tanto a estratégia de custo como a estratégia de diferenciação.

As estratégias, definidas por Porter, são maneiras de lidar com forças competitivas de uma indústria, o que não pode ocorrer, segundo Porter, é não definir uma estratégia específica que pode levar uma empresa a uma situação de mediocridade estratégica e menor rentabilidade, criando um empecilho para se conseguir a vantagem competitiva.

2.5.2.

Outras visões sobre vantagem competitiva

Uma outra abordagem sobre vantagem competitiva é a “visão da empresa baseada em recursos” (Resources Based View of the Firm). Ela considera que toda empresa possui recursos, físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e recursos humanos. É a partir desses recursos que as empresas podem criar vantagens competitivas. Para Prahalad & Hamel, 1990; Krogh & Ross, 1995, a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem como primordialmente “de dentro para fora.”

Segundo Prahalad & Hamel (1990), competências essenciais são recursos intangíveis que em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados e são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados. Em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa, são os fatores fundamentais da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados. As competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia: elas podem estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver competência essencial a longo prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

Uma premissa importante da visão baseada em recursos é de que as firmas diferem de forma fundamental em seus modos de operar porque cada uma delas possuirá um agrupamento de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas.

Segundo Barney, J. (1991), em geral as empresas não podem esperar obter vantagens competitivas sustentáveis quando os recursos são uniformemente distribuídos entre todas as empresas concorrentes e sendo esses recursos altamente móveis. Desta forma, para compreender as fontes de Vantagem Competitiva, é necessário tomar como base a hipótese de que os recursos empresariais, devem, necessariamente, ser heterogêneos e imóveis. E estes recursos devem ter quatro atributos para que possamos considerá-los de potencial geração de vantagem competitiva sustentável: ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não-substituíveis.

Dosi & Coriat (2002) observam que “(...) firmas têm formas diferentes de fazer as coisas: se elas são heterogêneas até no modo de realizar tarefas similares, o que não dizer das distinções de grande escala que separam as empresas químicas das automobilísticas, das empresas varejistas, dos hospitais”.

A diferenciação é uma visão e uma decisão de dentro para fora mais do que uma informação de fora para dentro; são os recursos da empresa, consubstanciados em competências e capacidades que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados.

A diversificação, segundo Proença (1999) é mais um mecanismo que visa capturar rendimentos que são tornados viáveis pelos ativos específicos da empresa do que uma resposta aos problemas estruturais dos mercados.

Segundo Hayes & Upton (1998), a eficiência operacional superior fortalece a posição competitiva da empresa e, quando baseada nas capacidades dos seus recursos humanos e nos seus processos operacionais, dificulta a imitação pelos concorrentes, provendo assim, uma base sólida para Vantagem Competitiva sustentável, mesmo que a companhia adote a mesma posição competitiva de uma ou mais concorrentes.

3

Modelo integrativo proposto

Para este estudo usaremos um modelo integrativo, baseado nos conceitos descritos no referencial teórico, a fim de identificar quais recursos e capacidades de uma firma de serviço de TI de pequeno/médio porte, são importantes e quais fatores externos permitem gerar inovação e ter vantagem competitiva sustentável no contexto pós pandêmico.

Esse modelo integrativo possui como principais construtos: **estrutura da indústria, ambiente externo, recursos**, sendo os dois primeiros bases da teoria da escola de posicionamento e o terceiro de RBV.

Nesse modelo, a inovação e a vantagem competitiva sustentável são dependentes tanto dos recursos, quanto da estrutura da indústria. A Figura 19, mostra o modelo integrativo e suas relações:

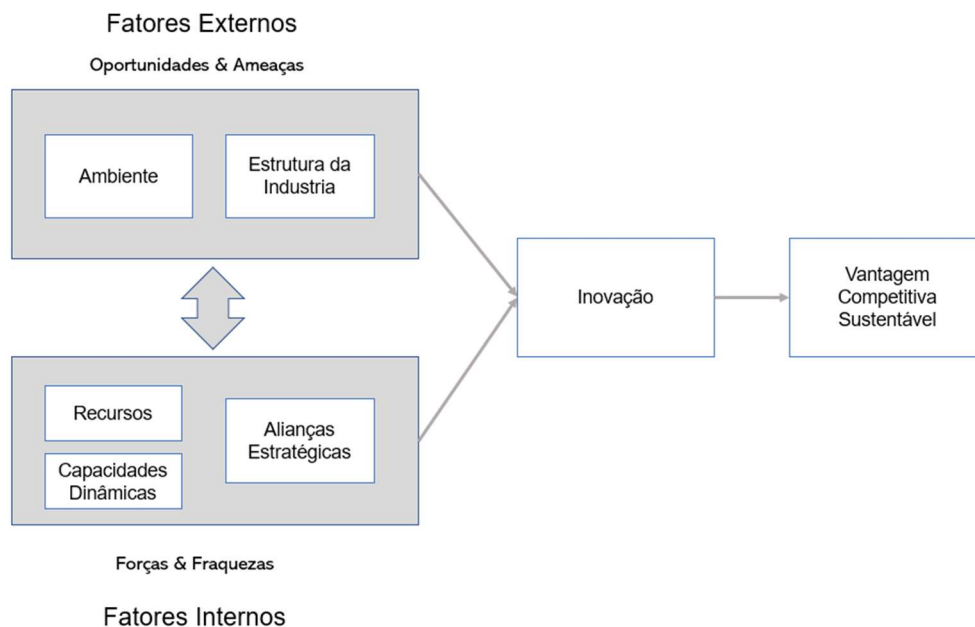


Figura 19. Modelo Integrativo
Fonte: Autor

4

Metodologia de pesquisa

Neste capítulo descrevemos o percurso metodológico adotado no estudo, que visa estudar a aplicação do modelo integrativo, descrito no capítulo 3, em empresas de pequeno/médio porte de serviços de TI para alcançar a inovação e obter vantagem competitiva sustentável no contexto pós pandêmico.

Dentro dessa visão, a abordagem qualitativa é a que se apresenta como mais apropriada, pois busca entender um fenômeno no seu contexto real e por meio da análise das experiências, percepção e outras contribuições de cunho qualitativo dos indivíduos inseridos nesse contexto (Remenyi *et al.*, 2000), e permite uma análise multifacetada de fatores sociais, econômicos, psicológicos e didáticos envolvidos (BODGAN e BICKLEN apud LÜDKE & ANDRÉ, 1986).

A pesquisa qualitativa é adequada para situações em que não há interesse na quantificação dos dados, e sua representatividade puramente numérica, mas sim no aprofundamento dos conhecimentos sobre um determinado fenômeno, grupo social ou sobre uma organização e como se dão as complexas relações estabelecidas. A pesquisa qualitativa se vale de símbolos, crenças, aspirações, atitudes, em um universo amplo e profundo de análise dos fenômenos (GERHARDT & SILVEIRA, 2009).

A natureza exploratória possibilita uma visão mais detalhada dos elementos do modelo integrativo proposto que podem levar uma empresa a ter vantagem competitiva sustentável. Além disso, a pesquisa de cunho exploratório permite obter uma maior familiaridade com o problema, possibilitando o esclarecimento e aprimoramento de ideias e conceitos relacionados ao fenômeno analisado (GIL, 2008).

Para esta pesquisa, além do questionário baseado no modelo teórico construído descrito no Capítulo 3, também será utilizada, a análise SWOT e PESTEL da empresa estudada, o que vai permitir uma análise mais ampla.

Foram usadas como fontes secundárias, notícias da empresa estudada que saíram em sites especializados como: www.agenciaglobo.com.br, www.broadcast.com.br, www.portal.clientesa.com.br e www.guiadopc.com.br, entre maio de 2022 e agosto de 2022, conforme Figura 20, e posts do final de 2021 a agosto de 2022, na rede social www.linkdein.com, pois em um estudo de caso, segundo os autores Yin (1994); Creswell (2010), é importante o uso de múltiplas fontes de evidência.

A pesquisa foi realizada entre os meses de maio e agosto de 2022, e os questionários foram enviados para serem preenchidos em maio de 2022. Ocorreram algumas entrevistas, com os sujeitos selecionados, para sanar algumas dúvidas e prestar esclarecimentos.

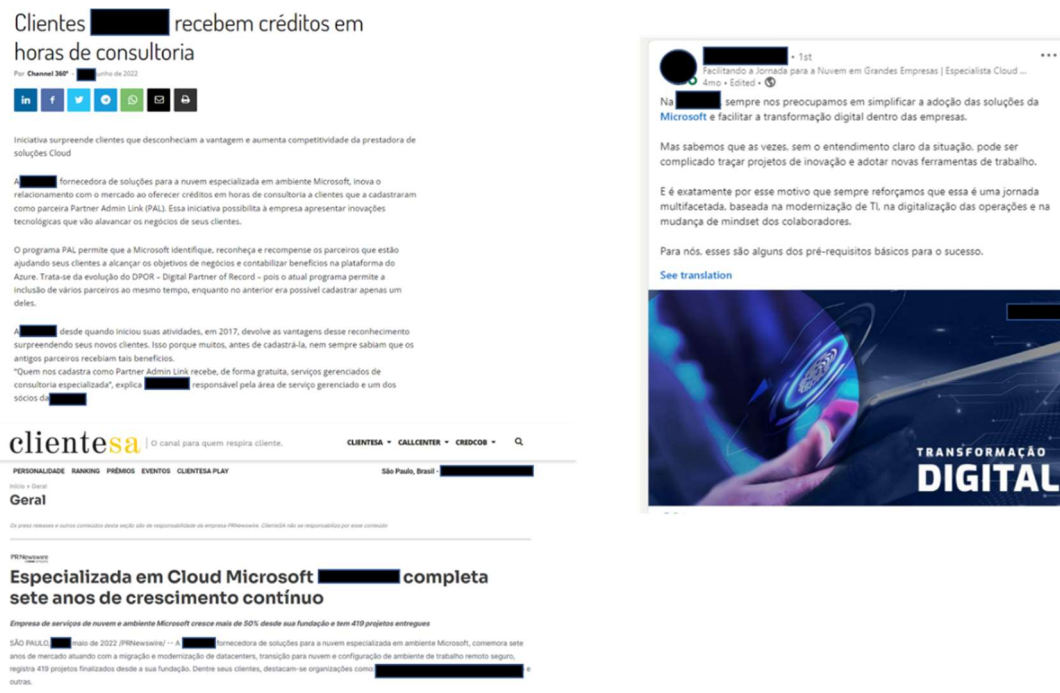


Figura 20. Notícias e Postagens da Empresa
Fonte: Autor

Tendo como referência o plano genérico de procedimentos utilizados em pesquisas qualitativas, descrito por Creswell (2010) esta pesquisa segue a seguinte estrutura:

1ª Fase: Definição do problema, a questão central do estudo. Realização da revisão de literatura referente a fatores externos e internos da firma, inovação e vantagem competitiva sustentável, proposição do modelo teórico integrativo.

2ª Fase: Preparação e coleta de dados, definição e seleção das pessoas que farão parte da pesquisa preparação do questionário.

3ª Fase: Análise inicial, tratamento e interpretação dos dados, com base nos aspectos identificados na literatura.

4ª Etapa: Elaboração do relatório final da pesquisa, com as conclusões, resultados alcançados e contribuições do estudo.

4.1.

Seleção do caso

A empresa foi selecionada para estudo do caso, porque foi criada já em um ambiente de transformação digital, sendo considerada inovadora e com um crescimento contínuo e sustentável.

Uma empresa pequena para média, que conta atualmente com 60 colaboradores.

A proposta é mapear a empresa, e analisar se o modelo proposto é aderente a ela, identificando os recursos e capacidades, assim como ameaças e oportunidades, importantes para obtenção de vantagem competitiva, a fim de ajudar a evolução e melhoria de seus processos.

4.2.

Seleção dos sujeitos

A pesquisa qualitativa pressupõe a seleção intencional dos participantes, que dará ao pesquisador auxílio para compreender melhor o problema investigado (CRESWELL, 2010).

Os profissionais selecionados para responder o questionário desenvolvido foram nove pessoas da empresa escolhida para a pesquisa, aqui identificadas como Funcionários, dois clientes e dois gerentes do parceiro principal, conforme Tabela 1 abaixo.

Empresa Pesquisada	Função
Funcionário 1	CEO - Sócio Fundador
Funcionário 2	Diretor de Serviços Nuvem – Sócio Fundador
Funcionário 3	Diretor Serviços Modern Workplace - Sócio
Funcionário 4	Diretor de Data e Devops – Sócio Fundador
Funcionário 5	Diretor de Vendas
Funcionário 6	Diretor Administrativo Financeiro
Funcionário 7	Gerente de Serviços
Funcionário 8	Gerente de Serviços Gerenciados
Funcionário 9	Coordenador de Serviços Gerenciados
Clientes	Função
Cliente 1	CEO
Cliente 2	CIO
Parceiro	Função
Parceiro 1	Gerente de Contas
Parceiro 2	Gerente de Canais

Tabela 1. Profissionais que participaram da pesquisa

Fonte: Autor

De acordo com a tabela acima, verifica-se que a amostra foi composta, de forma majoritária por gestores, com poder decisório e com grande experiência no mercado de Serviço de TI, totalizando uma amostra de 13 profissionais no total.

4.3. Coleta dos dados

Os questionários foram respondidos entre maio e julho de 2022. Em alguns casos foram realizadas chamadas de vídeo para esclarecimentos acerca de algumas respostas apresentadas.

Os dados da pesquisa foram coletados em duas etapas: A primeira a aplicação de questionário semiestruturado, apêndice, elaborado de acordo com a revisão de literatura e o modelo integrativo, com o intuito de identificar a percepção dos entrevistados com relação aos construtos apresentados, a saber:

- Principais recursos, capacidades dinâmicas e características internas que impactam na geração de inovação e trazer vantagem competitiva sustentável;
- Informações sobre a aliança estratégica e a importância dela na visão da empresa, do parceiro e dos clientes;
- Identificação de fatores externos importantes para trazer vantagem competitiva sustentável;
- Identificar as iniciativas de inovação e se estão alinhadas com a estratégia da empresa.

Foram gerados três modelos de questionários:

- para profissionais da empresa pesquisada;
- para os clientes;
- para os parceiros.

Na segunda etapa, foram coletadas informações sobre fatores externos, para montagem do modelo SWOT e para análise PESTEL.

Como os dados foram coletados por mais de uma fonte, por meio de questionários e informações estratégicas internas da empresa, eles foram triangulados, visando a convergência dos dados e o reforço da validade da avaliação do estudo de caso (REMENYI *et al.*, 2000).

4.4. Análise e tratamento dos dados

Os dados coletados por meio dos questionários, foram tratados por meio de análise descritiva, com o intuito de levantar a percepção dos entrevistados sobre os aspectos analisados e em conformidade com a teoria, de modo a contribuir para a compreensão do problema. Foi realizada uma análise com o intuito de verificar se as respostas estavam coerentes, e eliminar aquelas consideradas insatisfatórias.

Foram analisados os modelos SWOT e PESTEL, desenvolvidos a partir das informações coletadas, e do cruzamento com as respostas dos questionários.

Foram levantadas, como fontes secundárias de dados, as reportagens em sites especializados, assim como posts da rede social LinkedIn, para complementar as análises dos questionários e dos modelos SWOT e PESTEL.

4.5.

Limitações metodológicas

Em uma pesquisa qualitativa, a análise pode ser muito subjetiva em função da interpretação do pesquisador. Além disso ela pode ter limitações quanto à veracidade e precisão das informações coletadas. Um pesquisador pode achar difícil fazer os entrevistados se sentirem confortáveis o suficiente para divulgar plenamente suas verdadeiras opiniões e sentimentos. Os entrevistados, também, podem responder de uma forma que eles acreditam que vai agradar mais o pesquisador ou aderir aos padrões socialmente aceitáveis. Por outro lado, ao coletar e interpretar os dados de um estudo de pesquisa qualitativa, o pesquisador pode fazer interpretações que se encaixam melhor com a conclusão pretendida. Além disso, pode ser difícil analisar e interpretar os resultados com precisão.

Como o pesquisador, em uma pesquisa qualitativa, é quem elabora os questionários, as pesquisas e perguntas, ele pode colocar questões que induzem a um certo tipo de resposta. O pesquisador pode projetar inconscientemente as questões de tal forma que as respostas acabam apoiando a conclusão pretendida. Além disso, os participantes escolhidos para o estudo podem não ser confiáveis ou não representarem adequadamente a população em geral.

Como este é um estudo de um caso único, tem a limitação da impossibilidade de generalização estatística, pois não representa "amostra", cujos resultados seriam generalizáveis para uma população (generalização estatística), e nem uma generalização analítica, tendo em vista que não é um estudo de múltiplos casos.

5

Resultados

5.1.

Estudo de caso

Neste Capítulo serão apresentadas as análises do questionário aplicado, dos modelos SWOT e PESTEL, assim como as análises das fontes secundárias, reportagens dos sites especializados e as postagens na rede social LinkedIn, tendo como objetivo validar o modelo integrativo desenvolvido a partir do referencial teórico para se ter vantagem competitiva sustentável em uma indústria de serviços de TI para empresas de pequeno e médio porte.

Iremos apresentar, primeiramente os fatores externos do modelo integrativo para posteriormente apresentar, a análise, dos fatores internos.

5.2.

A empresa

A empresa estudada foi criada no início de 2015 por consultores que vieram do mercado corporativo, com larga experiência em empresas multinacionais de TI.

Especializada em infraestrutura e soluções em computação em nuvem, a empresa se destaca pelos projetos em Microsoft 365 e Azure. Foi criada a partir do ideal de alguns amigos com expertise em TI e adorada três objetivos fundamentais: ser majoritariamente especializada em serviços, manter nuvem como pilar e, principalmente, ter como, diferencial, a alta qualidade dos serviços prestados. Em pouco tempo, tornou-se a primeira empresa brasileira a conquistar a competência Gold Security da Microsoft e cinco Especializações Avançadas da Microsoft: em Defesa Contra Ameaças, Proteção & Governança da Informação, Gestão de Identidade e Acesso, Migração de Windows e SQL Server e Azure Virtual Desktop.

Com crescimento anual de faturamento superior a 50% desde a fundação, a empresa conta com metodologia própria para migração de datacenters, visando acelerar processos de transformação digital. Baseada no Azure CAF (Cloud Adoption Framework), a metodologia de trabalho traz quatro fases: planejamento, ajustes, migração e estabilização, contemplando as melhores práticas de segurança e governança e com transferência de conhecimento aos clientes. Com o Microsoft 365, atua nas áreas de gerenciamento de identidades e acessos, proteção de informações e proteção contra ameaças. Com o Azure foca em componentes de infraestrutura, dados, segurança e modernização de aplicações entre eles Azure Sentinel, DevOps e banco de dados como serviço e containers, registrando mais de 419 projetos finalizados desde a sua fundação.

"Acreditamos que a tecnologia deva automatizar tudo o que seja possível para que as pessoas possam focar no que realmente importa", CEO e sócio fundador da empresa.

A computação em nuvem representa uma nova era do mercado, imprescindível para aumentar a produtividade dos colaboradores e a segurança da infraestrutura de TI nas organizações.

A empresa, atualmente com 60 funcionários, tem como principal parceira uma empresa multinacional de computação em nuvem. As outras parcerias da empresa, são para complementar o portfólio da parceria principal.

Sediada na cidade do Rio de Janeiro, com uma filial em São Paulo, tem cobertura nacional e desenvolve planos para expansão para América Latina.

5.3.

Análise dos construtos apresentados no modelo teórico

Neste capítulo serão analisados os construtos apresentados no modelo integrativo teórico, utilizando os dados coletados na pesquisa. Iniciaremos pelos fatores externos, depois os fatores internos. Analisaremos o modelo SWOT da empresa e os recursos e capacidades que levam a vantagem competitiva sustentável.

5.3.1.

Fatores externos: 1º construto - “ambiente”

O primeiro construto é ambiente, que são os fatores que podem afetar o desempenho das empresas, independente da indústria na qual ela está inserida.

O fator mais relevante, destacado na pesquisa, foi a pandemia de Covid-19, que afetou o mundo e acelerou a transformação digital, que já vinha em curso, mudou a forma das pessoas trabalharem e como as empresas passaram a ver a computação em nuvem, como facilitador para essas transformações.

“a pandemia acelerou projetos de adoção de nuvem pelos clientes e trouxe novas oportunidades, como por exemplo, implementação de infraestrutura para trabalho remoto dos clientes”, Funcionário1, CEO - Sócio Fundador. E complementa, *“a empresa foi fundada em um ambiente de transformação digital, já utilizávamos internamente a nuvem e suas ferramentas de colaboração, por isso o impacto para nosso time e a rapidez que conseguimos atender a demanda foram rápidos e positivos. Por outro lado, tivemos uma sobrecarga do nosso time, que exigiu uma rápida adequação das nossas rotinas e processos internos para atender com qualidade nossos clientes e as demandas geradas pelo nosso parceiro”*

“Durante a Pandemia tivemos um aumento significativo da nossa receita, em função da demanda gerada e pelo fato de a empresa ter se adequando rapidamente para atendê-las”, Funcionário 6, Diretor Administrativo Financeiro.

Outro ponto levantado foi a necessidade das empresas se adequarem a nova lei da proteção dos dados, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que abrange o regulamento de segurança e proteção de dados, e passou a vigorar em 2020, em plena pandemia.

A utilização da computação em nuvem é uma solução, se implementada de forma correta, adequada para evitar ataques cibernéticos, proteger dados, controlar de forma eficiente o acesso as informações e alertar para a ocorrência de incidentes indesejáveis com maior rapidez.

“Com a implementação de lei de segurança de dados, LGPD, as empresas de viram na necessidade de adotar medidas com o objetivo de proteger os dados de seus clientes. A nuvem é a forma mais rápida e eficiente para implementação da LGPD, pois traz ferramentas, como acesso controlado ao dado, criptografia e a vantagem de estarem em “compliance” com a lei”, Parceiro 2, Gerente de canais.

Utilizamos o modelo PESTEL para avaliar os fatores externos, fora da indústria, que podem influenciar o desempenho.

- **Política** - A pandemia de Covid-19, iniciada no início de 2020, acelerou a transformação digital das empresas. Mudou a forma de trabalho, implementando no início o trabalho remoto, e de forma gradual, migrando para o trabalho híbrido, as empresas passaram ter outro olhar para a computação em nuvem e seus benefícios.
- **Econômica** - Soluções em computação em nuvem minimizam o investimento das empresas, uma vez que manter um data center próprio envolve um comparativamente mais alto.
- **Social** - A falta de mão de obra qualificada no mercado brasileiro, e o baixo nível educacional da população, foi agravado pela pandemia.
- **Tecnológica** - As empresas provedoras de computação em nuvem, utilizam práticas e serviços inovadores, o que permite as empresas um “*go to market*” mais rápido pois a TI passa a não ser um “*blocker*”.
- **Fatores ecológicos** - Com a preocupação cada vez maior com o meio ambiente, as soluções em nuvem, se tornam mais aderentes a essa realidade, pois reduzem o consumo de energia.
- **Fatores legais** - A implementação, em 2020, da Lei Geral de Proteção dos Dados, LGPD. A implementação de recursos da computação em nuvem, influenciou positivamente a adesão dos clientes ao LGPD.

5.3.2.

Fatores externos: 2º construto - “estrutura da indústria”

Analisando a estrutura da indústria, de serviço de TI, foi observado que a falta de parceiros qualificados no mercado para implementação de serviços especializados, foi fundamental para criação da empresa.

Vimos que os sócios fundadores que trabalharam na empresa parceira, observaram uma lacuna no mercado. As grandes consultorias, que oferecem um serviço “*premium*”, diferenciado e customizado, utilizando metodologias e frameworks reconhecidos, mas cobram um preço alto pelo

serviço prestado. Já as pequenas e médias empresas oferecem um serviço empacotado, padronizado por um preço baixo e em geral sem utilizar nenhuma metodologia ou framework para sua implementação. Segundo o Funcionário 2, Diretor de Serviços Nuvem – Sócio Fundador, que trabalhou mais de 15 anos no parceiro.

“Observamos um gap de parceiros qualificados e que pudessem entregar um serviço de qualidade, que entendessem as necessidades e demandas e trouxesse valor para o cliente, mas que ao mesmo tempo não cobrassem um preço alto como as grandes consultorias e fossem diferentes dos outros parceiros de serviço “empacotado” e sem nenhuma metodologia ou framework que trouxesse valor ao cliente”

Essa percepção acerca do mercado, aliada à experiência dos sócios em grandes projetos e à permanente busca por qualificação e qualidade, foram fundamentais para o posicionamento da empresa junto ao parceiro e aos clientes.

“temos um conhecimento profundo do ecossistema de parceiros, buscamos investir na capacitação dos nossos profissionais para poder oferecer serviços diferenciados e de qualidade que atendam às necessidades dos nossos clientes e atendam as demandas do nosso parceiro”, complementa o Funcionário 2, Diretor de Serviços Nuvem – Sócio Fundador.

Uma grande preocupação dos gestores da empresa, é a falta de mão de obra qualificada. No mercado de TI como um todo, há uma corrida das empresas por recursos, fazendo com que a empresa se preocupe, não só com a capacitação e qualificação de seus recursos, como também com a retenção deles.

“à falta de mão de obra qualificada, torna o mercado comprador de recursos, gerando uma concorrência entre as empresas. Temos que qualificar e desenvolver nossos recursos como nos preocupar em criar um ambiente corporativo saudável, com políticas de desenvolvimento não só técnico como pessoal”, Funcionário 4, Diretor de Data e Devops – Sócio Fundador

Essas políticas, comentadas pelo Funcionário 4, se refletem na percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço entregue estar diretamente relacionada com a capacidade de retenção dos profissionais.

“a retenção de pessoas chave da empresa e a baixa rotatividade dos profissionais, é um fator de qualidade e um diferencial na entrega dos serviços prestados”, Cliente 1, CEO.

Para entender mais claramente as ameaças e oportunidades da empresa, analisamos a indústria ótica das 5 forças de Porter.

- **Poder de barganha dos compradores - Alto**

O serviço de nuvem apresenta pouca variação entre fornecedores, com isso, o serviço de implementação de infraestrutura em nuvem tende a ser similar. Pela presença de outros fornecedores com serviços similares, mas em geral sem a mesma qualidade de entrega, faz com que os compradores barganhem por preço menor. A implementação de computação em nuvem, apesar de trazer, uma redução de custos significativa na operação da empresa, muitas vezes não representa a atividade principal, não sendo foco dos principais gestores.

- **Poder de barganha dos fornecedores - Alto**

As soluções em nuvem são oferecidas, no Brasil, principalmente pelas Big-Techs, Amazon, Oracle, Microsoft e Google, que empresas trabalham em sistema de parceria, para oferecer a implementação de seus produtos. Os parceiros devem cumprir determinadas exigências como: atingimento de metas predeterminadas, certificações e níveis de parceria para obtenção de benefícios. Quanto maior o nível de parceria, maiores serão as exigências em termos de certificações e metas. Em contrapartida, as indicações também se ampliam para realização de negócios e investimentos na operação da empresa.

- **Ameaça de novos entrantes - Alto**

Por ser uma indústria cujo custo de entrada é baixo, dado que o serviço ofertado lida com um produto intangível e que necessita de uma quantidade de mão de obra pouco intensiva, basta se associar à uma ofertante de solução de nuvem para entrar no mercado. Um exemplo claro é a própria empresa que em 6 anos, e com pouco investimento inicial, se tornou referência dentro do mercado de serviços de soluções em infraestrutura de nuvem.

- **Ameaça de produtos ou serviços substitutos** - Muito baixa

No contexto atual, não existe nenhum conceito de tecnologia que rivalize com a nuvem. Ela é a própria agente de mudança, um dos pilares para transformação digital das empresas. Com a recente pandemia da COVID-19, o aumento da digitalização foi exponencial, e as soluções de computação em nuvem um dos principais motores dessa mudança. Dentro do sistema na qual as Big-Techs trabalham, é remota possibilidade de mudanças em médio ou longo prazo. A maneira como a solução é ofertada, por meio de terceiros, vem se mostrando muito eficiente.

- **Rivalidade entre competidores** - Alta

Existe uma ampla gama de concorrentes no serviço de nuvem no Brasil. Como a entrada no mercado é fácil, empresas recém-chegadas conseguem ser competitivas em preço, porém, na maioria dos casos, não em qualidade.

Abaixo a Figura 21, representa a análise das 5 forças de Porter. Observamos que na indústria de serviços de TI, ameaças de novos entrantes é alta, pois as barreiras de entrada de novas empresas são baixas, a exemplo da própria empresa estudada, assim como o poder de barganha dos fornecedores e compradores também são altas, faz com que a rivalidade entre as empresas seja alta.

A força “Ameaças de produtos ou serviços substitutos”, foi analisada pela ótica do produto de nuvem oferecido pelas Big-Techs, e não pela ótica de serviços de nuvem oferecidos pelos parceiros das Big-Techs, como a empresa estudada.

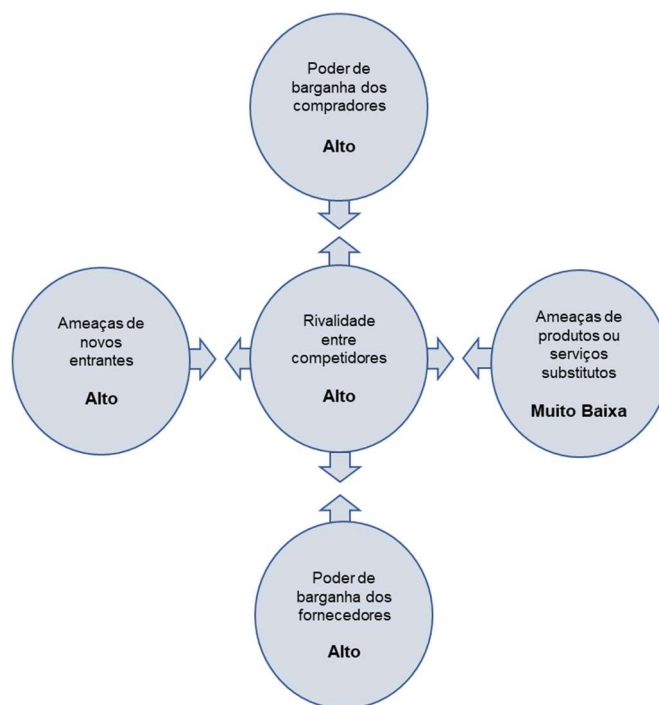


Figura 21. 5 forças de Porter, análise
Fonte: Autor

5.3.3.

Fatores internos: 3º construto: “capacidades dinâmicas”

O terceiro construto a ser analisado é, capacidades dinâmicas, sob a ótica de Teece (2007) que considera três fundamentos importantes: sensing, seizing e transforming.

A experiência dos sócios fundadores em grandes empresas de TI, é um fator considerado fundamental para entender o mercado, interpretar suas demandas, o que possibilita criar processos estruturados que permitam criar oportunidades.

O Parceiro 2 entrevistado, Gerente de Contas, destaca:

“Destaco os processos de lead Generation, pré-venda, venda, acompanhamento de projeto, pós-venda da empresa, capacitação dos colaboradores, são bem desenhados. Na minha visão a maturidade nos processos da empresa tem relação direta com os gestores da empresa que tem muita experiência, foram executivos de Multinacionais.”

Foi observado que essa experiência, permite aos sócios analisar e observar o mercado de forma mais abrangente e panorâmica. Os sócios, na sua experiência profissional, trabalharam com grandes empresas e projetos, inclusive no parceiro de nuvem. Essa experiência trouxe um

“*known-how*” importante, de metodologia, rotinas e processos que são implementados e usados na empresa.

“A experiência dos sócios e a visão holística de TI e de Empresas, é um ponto forte para o crescimento da empresa.”, Funcionário 4, Diretor de Data e Devops – Sócio Fundador.

E completa o Funcionário 2, Diretor de Serviços Nuvem – Sócio Fundador:

“Experiência dos sócios da empresa em grandes projetos e clientes, foco em inovação e tecnologia, expertise no trabalho com a empresa parceira principal e com grandes multinacionais de TI, são fatores importantes para o sucesso da empresa”

Portanto vemos claramente que a experiência dos sócios é uma força importante para o sucesso da empresa assim como a capacidade que a empresa tem em responder rapidamente ao ambiente, são fatores importantes para o atendimento das novas demandas surgidas durante a pandemia, como destaca o Funcionário 2, Diretor de Serviços Nuvem – Sócio Fundador.

“Entendimento do funcionamento da estratégia da empresa parceira, conhecimento do mercado de grandes empresas, experiência dos sócios em grandes projetos de serviços, rapidez na entrega de propostas de serviços, isso ajudou, bastante, a empresa se adequar à nova realidade e demandas”

Outro ponto de destaque é o senso de urgência, trazido pelos sócios fundadores para empresa. Esse senso de urgência é importante para, rapidamente, atender as novas demandas apresentadas pelo mercado, e a solução rápida e eficiente dos problemas dos clientes como diz o Funcionário 1, CEO - Sócio Fundador:

“Agilidade em vendas e entrega: cultura do senso de urgência.”

Esse senso de urgência é percebido pelos clientes como uma capacidade positiva na prestação de seus serviços e nas respostas aos seus problemas.

“A empresa escala rapidamente problemas urgentes, colocando vários times juntos para pensar na solução.” Cliente 2, CIO.

“Solução de problemas com agilidade: Os problemas são resolvidos rapidamente e se for necessário com visitas físicas, diminuindo a minha interferência no dia a dia.” Cliente 1, CEO.

Nota-se também, na pesquisa realizada, que a empresa valoriza o trabalho em equipe, estimulando a troca de conhecimento interno, aprimorando as rotinas e processos, de acordo com as demandas do mercado e do Parceiro, como destaca o Funcionário 5, Diretor de Vendas:

“A empresa mantém o nível de qualidade dos serviços, reutiliza e aprimora material de entrega, investe em inovação de serviço e aumenta, constantemente o time de vendas e técnico”

O Funcionário 8, Gerente de Serviços Gerenciados, complementa:

“A empresa mantém um time altamente profissional e capacitado, buscando constantemente novidades tecnológicas, estimulando a troca de conhecimento e experiência e o trabalho em equipe.”

A busca pela melhoria dos processos e metodologias é um dos pontos importantes comentado pelo Funcionário 9, Coordenador de Serviços Gerenciados:

“A empresa tem uma preocupação constante com a implementação de melhorias dos processos e a adoção de metodologias, desenvolvidas internamente, ou já reconhecidas no mercado, visando um melhor serviço a ser prestado aos nossos clientes”

Analisando as entrevistas e percepções, vemos claramente as capacidades dinâmicas na empresa pesquisada, e que são referenciadas no framework de Teece (2007), que ajudam no objetivo de adquirir vantagem competitiva sustentável, conforme resumo no Tabela 2, abaixo.

Capacidades Dinâmicas	Descrição	Referência na Pesquisa
Sensing	Atividades de varredura, aprendizado e interpretação permitindo assim o acesso a conhecimentos e informações para criação de oportunidades Fundamentada em processos organizacionais de busca, interpretação e criação	A experiência dos sócios fundadores no mercado e por terem trabalhado grandes multinacionais de TI. Processos maduros para geração de Leads
Seizing	Selecionar ou criar um modelo de negócios próprio que defina sua estratégia de comercialização e prioridades de investimento Participação dos gestores para realização do Seizing Processo de melhoria do modelo de negócio que capture as necessidades do cliente	O senso de urgência na rapidez em solucionar os problemas dos clientes Processo contínuo de melhoria e inovação para atender as demandas não só vindas dos clientes como do parceiro principal
Transforming	configurar a cultura organizacional para a aceitação de altos níveis de mudanças internas (TEECE, 2007) num processo de redesenho de rotinas para que uma capacidade central não se torne em uma rigidez central (LEONARD-BARTON, 1995)	Estímulo a implementação e melhoria de metodologias e processos aderentes aos clientes, redesenhando rotinas para fornecer um serviço melhor A preocupação de integração da equipe desenvolvendo um ambiente de crescimento tecnológico e inovação

Tabela 2. 3º Construto: Capacidades Dinâmicas

Fonte: Autor

5.3.4.

Fatores internos: 4º construto: “recursos”

O 4º construto a ser analisado é recursos, e foi baseado na definição de “Visão Baseado em Recurso” (RBV), que considera o recurso como chave para uma organização ter performance superior se apresentar os atributos VRIO.

Observamos nas entrevistas que a empresa entende que a chave para se obter vantagem competitiva sustentável são os recursos, tanto os recursos tangíveis como os intangíveis, como ressalta o Funcionário 3, Diretor Serviços Modern Workplace – Sócio:

“em um mercado onde o serviço é quase uma “comodity” é necessário reforçar a marca da empresa, obter confiança, tanto dos clientes como do parceiro, qualidade de entrega e uma diferenciação do serviço alinhado às necessidades do cliente”

Vemos claramente uma preocupação da empresa em alinhar seus serviços as necessidades do cliente e, ao mesmo tempo, identificar as necessidades do time interno para que se possa qualificar as pessoas. Assim, os serviços oferecidos não são vistos pelo cliente como “padronizados”, e sim customizados para cada necessidade específica, como comenta o Cliente 1, CEO.

“A empresa possui profissionais especializados para auxiliar e atender as nossas demandas de forma personalizada”, e complementa: “Entender e atender, com rapidez, as necessidades dos clientes é um ponto fundamental do bom relacionamento com a empresa”

Uma outra preocupação da empresa é o desenvolvimento e retenção dos talentos, para manter a qualidade do serviço. Reter e desenvolver recursos, respeitando a cultura de qualidade e inovação trazida pelos sócios, e ao mesmo tempo manter uma política de portas abertas para que funcionários tenham a “visão dos donos”, é de extrema importância para levar aos clientes um serviço diferenciado e assim obter sua fidelidade, além de conquistar a confiança do parceiro principal. Como ressalta o Funcionário 7, Gerente de Serviços:

“O investimento em capital humano, planos de aprimoramento técnico e de soft skills constantes, políticas de portas abertas para ter funcionários com visão do dono, é fundamental para se manter a alta qualidade do serviço oferecido fidelizando o cliente, e conquistando a confiança do parceiro.”

De acordo com o Funcionário 4, Diretor de Data e Devops – Sócio Fundador, a retenção e desenvolvimento de talentos se fazem necessárias, para oferecer um serviço personalizado e diferenciado aos clientes, e pela dificuldade em encontrar recursos qualificados.

“um problema enfrentado pela empresa é a dificuldade de se conseguir recursos capacitados, em função da falta de mão de obra no mercado de TI e a concorrência de outras empresas por busca de recursos, por esta razão, é fundamental focarmos no desenvolvimento de nossos profissionais.”

A preocupação com a imagem da marca, o desenvolvimento dos recursos e a experiência trazida dos sócios também são vistos como um ponto de diferenciação da empresa, conforme comentários do Parceiro 2, Gerente de Canais:

“A expertise que os executivos trazem de suas experiências no mercado de TI, conseguindo desenvolver processos e metodologias próprias, baseados em frameworks e padrões de mercado, altamente eficientes e de qualidade, refletindo nos serviços prestados aos clientes e o constante aprimoramento do corpo técnico e executivo, se adaptando rapidamente às demandas e às necessidades do parceiro e dos clientes, são pontos extremamente positivos, trazendo uma relação de confiança com a empresa e seu serviço”, e complementa: “nesses 6 anos de existência são mais de 410 projetos finalizados, com zero falhas, todos com uma entrega diferenciada e com alto padrão de qualidade, o que permite uma divulgação da empresa nas mídias, reforçando a reputação da empresa”

“Time técnico e comercial engajado e alinhado à cultura organizacional, que é colaborativa e focada em qualidade e resultados”, Funcionário 1, CEO sócio fundador, e complementa: “A equipe tem foco na qualidade e atenção aos detalhes e demandas, e a capacidade de aproveitar o que de bom foi visto pelos sócios, tanto nos processos como no desenvolvimento das pessoas, em suas experiências em multinacionais de TI, e ajustando, rapidamente, para a realidade apresentada”

No Tabela 3, abaixo, temos um resumo das evidências coletadas na pesquisa em relação aos Recursos, utilizando o modelo RBV como referência.

Modelo RBV	
Recursos Tangíveis	Recursos Intangíveis
<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano qualificado • Serviço diferenciado e customizado • Entrega de qualidade superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise dos executivos • Boa reputação da marca • Propriedade Intelectual própria desenvolvida a partir de experiências de mercado • Rapidez em se adaptar às demandas • Capacidade de ouvir o cliente e suas necessidades

Heterogêneo	Imóvel
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho motivador e colaborativo • Preocupação em desenvolvimento dos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos e metodologias próprias, baseados em frameworks e padrões de mercado. • Estratégia de retenção de talentos • A reputação da marca • Propriedade Intelectual dos executivos

Tabela 3. 4º Construto: Recursos

Fonte: Autor

5.3.5.

Fatores internos: 5º construto - “alianças estratégicas”

A empresa foi criada para ser uma fornecedora de serviço em nuvem e decidiu, desde o início, fazer parceira como um único fornecedor de nuvem.

A escolha do parceiro se deu, principalmente, pelo fato de três dos quatro sócios fundadores da empresa já terem trabalhado, direta e indiretamente, com a empresa selecionada. O conhecimento dos processos internos e da cultura da empresa selecionada, facilitou a integração dos processos necessários para a parceria.

“O conhecimento dos sócios fundadores sobre os nossos processos internos e os caminhos para conseguirem os benefícios inerentes da parceria, foram fundamentais para a construção de uma rápida e eficiente relação”, Parceiro 2, Gerente de Canais

Observamos que a empresa e a parceira, têm atualmente uma relação muito forte de confiança mútua. O primeiro motivo observado é a decisão da empresa não ser “*multicloud*”, ou seja, parceria apenas com um provedor de computação em nuvem, e focar no desenvolvimento e aprendizado nas tecnologias do parceiro.

A empresa trouxe ao parceiro os “*skills*” de outras tecnologias que complementam as ofertas oferecidas, aumentando a possibilidade de negócios. A desenvolveu melhor seus recursos, utilizando os benefícios do parceiro, reforçou sua imagem e teve a possibilidade de entrar em negócios nos quais, sozinha, ela não conseguiria entrar.

“não sendo uma empresa de serviço multicloud, ajudou a construir uma relação forte de confiança, trazendo um respaldo a imagem da empresa e possibilitando entrar em negócios, cujo determinados clientes, potencialmente, não tomariam essa decisão, dada a nossa pouca idade e tamanho.” Funcionário 5, Diretor de Vendas.

Vimos também uma forte confiança do parceiro na capacidade de vendas e entrega da empresa.

“time competente, aprimoramento constante, qualidade na execução e gestão dos projetos”, Cliente 1, Gerente de Contas.

A empresa tem parcerias com outros fabricantes, que não conflitam com o parceiro principal. Ela usa essas parcerias como complemento de portfólio do parceiro principal. Com isso, consegue maior competitividade, pois viabiliza a entrada em negócios mais complexos, que envolvem produtos e serviços que o parceiro principal não atenderia sozinho.

“as parcerias complementares funcionam para aumentar a nossa competitividade, gerando novas oportunidades de serviços, mais complexos e podendo concorrer com as Top 5 de consultoria ou até mesmo parceiros de outras nuvens”, Funcionário 1, CEO sócio fundador.

A empresa é um “*parceiro gerenciado*”, ou seja, tem um gerente dedicado que avalia o desempenho da parceria, determinando metas, a cada início de ano fiscal, a serem alcançadas pela empresa, envolvendo-a em iniciativas que ajudam a desenvolver novas capacidades e com isso novos negócios.

Inicialmente, toda parceria se inicia com benefícios básicos e vai avançando conforme o grau de relacionamento e confiança vai aumentando, até se tornar um “*parceiro gerenciado*”.

À parte de ser um “*parceiro gerenciado*”, a empresa mantém estruturas de vendas e técnica, alinhadas com as do parceiro, para se manter próxima e atualizada das estratégias, estando próxima aos times comerciais e técnicos. Isso facilita a colaboração, a comunicação e envolvimento dos times, para terem uma mesma visão estratégica e de negócio.

“Alinhamos nossa estrutura de vendas e técnica à estrutura do parceiro, isso facilita a comunicação, a geração de oportunidades e ajuda no desenvolvimento de nossos processos internos, tanto comerciais quanto técnicos”, Funcionário 5, Diretor de Vendas.

Abaixo temos o Quadro 5, com o resumo do construto alianças estratégicas.

Aliança Estratégica	
Seleção do parceiro	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de um único parceiro de nuvem • Parceria para complementar o portfólio do parceiro principal • Conhecimento dos sócios da cultura e processos internos do parceiro
Negociação do acordo	<ul style="list-style-type: none"> • Processo formal de parceria, o parceiro tem um acordo padrão com todos os parceiros que vai avançando em benefícios, de acordo com o grau de relacionamento que a empresa vai adquirindo com o parceiro, até se tornar um “<i>parceiro gerenciado</i>”
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Pela capacidade de vendas e entrega • Pela empresa não ter optado por ser “multicloud” • Pelo relacionamento dos executivos com o parceiro
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento da estrutura de vendas ao do parceiro facilitando não só a colaboração como a comunicação entre as equipes • Através do canal de parceria
Gerência dedicada para a aliança	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa é um “parceiro gerenciado”, com um gerente dedicado a cuidar da parceria pelo lado do parceiro
Clareza nas regras para trabalho conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Passado pelo gerente de parceria dedicado a empresa
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento da estrutura de vendas a do parceiro facilitando não só a colaboração como a comunicação entre as equipes
Aprendizado e transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao time técnico do parceiro • incorporação de metodologias e frameworks do parceiro às metodologias e frameworks próprios
Avaliação do desempenho da parceria	<ul style="list-style-type: none"> • Através de metas estabelecidas a cada início de ano fiscal • Desempenho financeiro da empresa, pelo volume de negócios gerados através da parceria

Tabela 4. 5º Construto: Aliança Estratégica

Fonte: Autor

5.3.6. Análise SWOT

A partir da análise dos fatores externos e internos, podemos identificar os elementos do modelo SWOT, oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa, e montar a matriz, que está representada na Figura 22.

5.3.6.1. Oportunidades e ameaças – fatores externos

O grupo de sócios, principalmente os que trabalharam no parceiro, identificou uma lacuna de parceiros. Faltava uma empresa que oferecesse um serviço diferenciado, de elevada qualidade e metodologia, porém com um preço competitivo. Essa percepção gerou uma oportunidade que foi fundamental para a criação e posicionamento da empresa.

Entretanto, como a “ameaça de novos entrantes” é alta, e nesse mercado a competitividade se dá por preço e não diferenciação, que em muitos casos só é reconhecida em grandes projetos e empresas.

A Pandemia de Covid-19, trouxe oportunidades para a empresa, pois acelerou a transformação digital e a adequação tecnológica para o novo modelo de trabalho, remoto e híbrido.

A implementação da nova Lei de Proteção dos Dados, a LGPD, que trouxe novas oportunidades para implementação de nuvem, para melhor proteção dos dados e para rápida adequação das empresas à nova lei.

A falta de mão de obra se torna uma ameaça a empresa, visto que ocorre uma disputa de recursos no mercado o que pode impactar a qualidade do serviço e a reputação da marca caso não seja neutralizada.

5.3.6.2.

Forças e fraquezas – fatores internos

Identificamos pelas pesquisas, que a experiência dos sócios e gestores da empresa no mercado de TI, trouxe uma visão do mercado, que permitiu tornar a empresa ágil nas respostas às demandas e problemas, e ser capaz de desenvolver rapidamente processos e metodologias de qualidade utilizando padrões reconhecidos de mercado.

O fato de ser uma empresa de serviço de computação em nuvem cujo desenvolvimento técnico e comercial é alinhado com um único parceiro levou a uma sinergia e uma forte relação de confiança com o parceiro.

Os projetos implementados com metodologia e qualidade, e o comprometimento da empresa em geração de oportunidades e “leads” reforçam a marca da empresa, fazendo com que ela seja reconhecida ela positivamente.

Porém vimos nas análises, que a falta de mão de obra qualificada no mercado, cria uma disputa entre os parceiros de serviço, o que dificulta a retenção de talentos e a contratação de recursos qualificados. Com isso, a empresa tem que capacitar, muitas vezes em tempo rápido, profissionais que atendam às demandas e mantenham a qualidade do serviço.

A empresa, pelo fato de utilizar a diferenciação como estratégia, acaba competindo com grandes empresas de serviço de TI. Em muitos casos, mesmo com o suporte do parceiro, acaba ficando de fora de oportunidades maiores em grandes clientes, em virtude do seu tamanho ser de pequeno a médio porte.

Abaixo, a Figura 22, resume a análise SWOT.



Figura 22. Matriz SWOT, análise
Fonte: Autor

5.3.7. 6º Construto – “inovação”

Durante a pesquisa foi identificada uma relação muito forte entre os construtos já analisados e como a empresa lida com o a inovação, validando o modelo integrativo proposto.

O processo de inovação será analisado, pelo modelo de Stefanovitz, Juliano & Nagano, Marcelo. (2012), apresentado na Figura 16 e baseado na matriz SWOT, montada a partir da análise dos fatores externos e internos, onde foram identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa.

- **Prospecção** - analisamos nos construtos “Estrutura da Indústria” e “Capacidades Dinâmicas”, que a experiência dos sócios fundadores e dos gestores da empresa é fundamental para identificar as oportunidades, as tendências e os sinais vindos do mercado, visando identificar as necessidades dos clientes e do parceiro. Vimos no construto “Ambiente”, que a pandemia de

Covid-19 trouxe ao mercado novas demandas e oportunidades. Houve uma aceleração da transformação digital, e com ela a percepção da nuvem como solução para atender mais rapidamente e eficientemente essas demandas. Essas capacidades da empresa são importantes para o processo de prospecção da inovação.

- **Ideação** - analisamos nos construtos, “Recursos” e “Capacidades Dinâmicas”, que a empresa implementa processos, metodologias baseadas em framework próprios e melhores práticas de mercado, e além de estimular a evolução e melhoria contínua para atender as novas demandas identificadas e assim gerar novas ofertas que sejam aderentes aos clientes e ao parceiro, atendendo as novas oportunidades geradas pelo mercado.
- **Construção Estratégica** - No construto “Aliança Estratégica”, analisamos a importância do alinhamento da empresa com o parceiro, para desenvolver serviços que atendam às necessidades dos clientes e adequar a capacidade técnica a essas demandas. Esse alinhamento com o parceiro para construção estratégica, é de extrema importância para minimizar as ameaças identificadas na análise SWOT e aproveitar as oportunidades geradas.
- **Mobilização de recursos** - Nos construtos “Recursos”, “Capacidades Dinâmicas” e “Alianças Estratégicas”, analisamos a capacidade da empresa em utilizar as metodologias e práticas de gestão de projetos, desenvolvendo e alocando os recursos para uma execução de qualidade e dentro do prazo. Foram mais de 416 projetos implementados nesses 6 anos, todos sem falha. No construto “Alianças Estratégicas”, observamos que a empresa utiliza os recursos do parceiro para complementar as capacidades internas e alinhando as estratégias de vendas e técnicas.
- **Implementação** - Foi observada nos construtos “Recursos”, “Capacidades Dinâmicas”, “Alianças Estratégicas” e “Estrutura da Indústria”, a capacidade da empresa em identificar tendências, criar, implementar e melhorar processos para que atendam às novas demandas do mercado. Analisamos o alinhamento com o parceiro para definição e construção de serviços e como a empresa

utiliza os recursos, tanto internos como externo, para execução dos serviços oferecidos. Esse alinhamento, com os parceiros, é importante para o desenvolvimento, implementação e divulgação dos novos serviços oferecidos, em sintonia com as novas demandas do mercado.

- **Avaliação** - A empresa utiliza metas predefinidas pela parceria para avaliação de performance das ofertas e projetos, como visto no construto “Alianças Estratégicas”. Com a avaliação das métricas de performance, como vimos na etapa de ideação, a empresa consegue identificar novas ideias, novas demandas e implementar novos serviços além de melhorar os processos e serviços existentes.

Abaixo, a Tabela 5, apresenta o resumo do construto Inovação.

Inovação			
	Subprocessos	Outputs	Evidências
Prospecção	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento de tendências tecnológicas • Monitoramento de tendências de Consumo • Monitoramento de competidores • Construção de cenários 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinais, tendências e oportunidades do ambiente geral e dos contextos tecnológicos e mercadológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência dos sócios fundadores e gestores no mercado de serviço de TI
Ideação	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de novas ideias • Captação de ideias • Gestão de ideias 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideias, propostas e pré-projetos que enderecem as oportunidades identificadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez na melhoria dos processos e metodologias para adequar as demandas do mercado • Geração de novas ofertas aderentes as demandas do mercado
Construção da Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de um plano de produtos/serviços • Construção do roadmap de tecnologias • Gestão estratégica do portfólio de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da direção tecnológica e mercadológica, da cadência de introduções e seleção dos projetos a serem executados 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento com o parceiro para definição de novas ofertas de serviço e adequação da empresa a essas novas demandas
Mobilização de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de necessidades, buscas e mobilização de recursos • Gestão Operacional do portfólio de projetos/serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de recursos, internos ou externos, para execução dos projetos/serviços selecionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de metodologias e práticas de gestão de projetos • Capacitação e alocação adequada dos recursos para cada projeto específico • Utilização de recursos do parceiro
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de desenvolvimento de tecnologias • Processo de desenvolvimento de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução de produtos/serviços inovadores no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento com o parceiro para o desenvolvimento, implementação e divulgação dos novos serviços
Avaliação			
	Subprocessos	Outputs	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos resultados e aprendizados dos projetos/serviços • Avaliação de performance e melhoria contínua do sistema de inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporação de aprendizados obtidos ao longo da execução dos projetos/serviços • Diagnósticos e monitoramento da performance dos processos de inovação para sua melhoria contínua 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas predefinidas com o parceiro • Processo de melhoria contínua e incorporação de novas ofertas, de acordo com a demanda do mercado e do parceiro

Tabela 5. 6º Construto: Inovação

Fonte: Autor

5.3.8.

7º construto – “vantagem competitiva sustentável”

Vimos na análise do constructo inovação, como as forças e fraquezas se relacionam com as oportunidades e ameaças para gerar inovação.

Como exemplo de relação, temos a importância da experiência dos sócios para captar as oportunidades geradas pela pandemia de Covid-19 e pela implementação da nova Lei Geral de Proteção de Dados. A boa relação e sinergia com o parceiro para complemento de recursos e minimizar a falta de mão de obra especializada.

Para alcançar vantagem competitiva sustentável, a empresa necessita ter recursos e capacidades que gerem inovação e que sejam VRIO, ou seja, que tragam valor, sejam raros, dispendioso de imitar, e explorado na organização/empresa.

Serão analisados os recursos e capacidades, que foram identificados na análise SWOT, e que geram inovação, pela ótica do modelo VRIO, verificando quais trazem vantagem competitiva.

5.3.8.1.

Experiência dos sócios no mercado de TI

A experiência dos sócios no mercado de TI é extremamente valiosa para a empresa, pois permite que se tenha uma visão do mercado para gerar oportunidades e atender as demandas.

A empresa foi criada por quatro sócios, com experiências complementares, o que torna raro e difícil de imitar.

“Quando pensei na criação da empresa, busquei pessoas, sócios, que tivessem uma ampla experiência do mercado de TI e que ao mesmo tempo tivessem perfis, tanto técnicos como pessoais, complementares e que pudessem trazer valor para empresa”, Funcionário 1, CEO sócio fundador.

Essa experiência é disseminada aos gestores se refletindo na cultura da empresa e por consequência, na qualidade do serviço.

Portanto, “Experiência dos sócios no mercado de TI”, é recurso que traz vantagem competitiva sustentável a empresa, como podemos ver, na Tabela 6 abaixo.

Parâmetros		Categoria Competitiva
Valioso	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Raridade	Sim	
Imitabilidade	Sim	
Organização	Sim	

Tabela 6. VRIO – Experiência dos sócios no mercado de TI

Fonte: Autor

5.3.8.2.

Senso de urgência

O senso de urgência para solução de problemas é valioso, principalmente pela rapidez com que as mudanças vêm ocorrendo. Um exemplo recente é a pandemia de Covid-19, que acelerou a transformação digital nas empresas.

Esse senso de urgência vem da experiência dos sócios trabalharem em grandes empresas e terem participado de grandes projetos. Este é um perfil raro em empresas deste tamanho, porém, não é difícil de imitar.

Este senso de urgência é disseminado pelos sócios para o conjunto da empresa, o que contribui com que os problemas e demandas sejam atendidos rapidamente.

Portanto, “Senso de urgência”, é recurso que traz vantagem competitiva temporária à empresa, tendo em vista que não é difícil de ser imitado, existem muitos profissionais vindos de grandes empresas, que tem esse senso de urgência e podem implementar na cultura de algum outro parceiro, como podemos ver na Tabela 7 abaixo.

Parâmetros		Categoria Competitiva
Valioso	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Raridade	Sim	
Imitabilidade	Não	
Organização	Sim	

Tabela 7. VRIO – Senso de urgência

Fonte: Autor

5.3.8.3.

Boa reputação da marca

A empresa tem a reputação de oferecer serviços de qualidade, usando metodologias e processos bem estruturados, que vêm reforçando a imagem positiva da marca.

Em um mercado de pequenas e médias empresas de serviços de TI, muitas vezes é difícil ter uma reputação de empresa com serviços de qualidade, visto que a maior parte utiliza serviços “*empacotados*” e de baixo custo, sem preocupação de utilização de metodologias e processos estruturados.

Portanto, “reputação da marca”, é recurso que traz vantagem competitiva temporária à empresa, tendo em vista que não é difícil de ser imitado. Processos e metodologias podem ser desenvolvidos e muitos são padrões de mercado, como podemos ver na Tabela 8 abaixo.

Parâmetros		Categoria Competitiva
Valioso	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Raridade	Sim	
Imitabilidade	Não	
Organização	Sim	

Tabela 8. VRIO – Boa reputação da marca

Fonte: Autor

5.3.8.4.

Propriedade intelectual própria

Utilizar as experiências aprendidas no mercado de TI, em grandes projetos e empresas, já traz muito valor à empresa, sendo raro neste mercado de pequenas e médias empresas de serviço de TI. Porém, desenvolver novas metodologias, processos e rotinas, utilizando essa experiência, para serem aplicadas nos projetos e serviços oferecidos pela empresa, se torna mais difícil de ser imitado.

Como a empresa tem uma boa reputação, tanto do mercado como do parceiro, esta capacidade é essencial para adquirir vantagem competitiva sustentável, como podemos ver na Tabela 9 abaixo.

Parâmetros		Categoria Competitiva
Valioso	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Raridade	Sim	
Imitabilidade	Sim	
Organização	Sim	

Tabela 9. VRIO – Propriedade intelectual própria

Fonte: Autor

5.3.8.5.**Capacidade em responder rapidamente as novas demandas**

A empresa tem como uma vantagem competitiva temporária, o senso de urgência, trazido pelos sócios de suas experiências no mercado de TI.

Porém a capacidade a capacidade em responder às novas demandas, traz uma vantagem competitiva sustentável.

Diferente do senso de urgência em solucionar problemas, que é em muitos casos, reativo, responder rapidamente às novas demandas se dá, muito em função da empresa estar preparada para ser proativa. Observando as tendências de mercado, tendo um alinhamento com o parceiro e adaptando seus processos internos para responder rapidamente a essas novas demandas, tanto técnica como comercialmente.

Como essa capacidade da empresa é muito forte, reconhecida tanto pelo mercado como pelo parceiro, mas pode ser adquirida ela é considerada vantagem competitiva temporária, como podemos ver na Tabela 10 abaixo.

Parâmetros		Categoria Competitiva
Valioso	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Raridade	Sim	
Imitabilidade	Não	
Organização	Sim	

Tabela 10. VRIO – Responder rapidamente as novas demandas

Fonte: Autor

5.3.8.6.**Ambiente motivador e colaborativo**

Para que haja inovação, é preciso implementar uma cultura de inovação e ter um ambiente motivador e colaborativo. A empresa estimula a colaboração dentro das equipes e entre equipes, motivando constantemente a busca por atualização.

A colaboração entre a empresa e o parceiro, também é estimulada dentro da empresa. Essa prática é incentivada, pelo alinhamento comercial e técnico o parceiro, pela definição de metas, não só comerciais como também tecnológicas e pela rapidez que a empresa se reorganiza para atender às novas demandas.

É raro encontrar este ambiente em empresas de serviço de TI de pequeno e médio porte, e a implementação deste ambiente pode requerer uma mudança de cultura organizacional, difícil de se implementar mas podendo ser imitada.

A empresa tem esse ambiente colaborativo e motivador estabelecido, e em constante aprimoramento, qualidade é considerada vantagem competitiva temporária, como podemos ver na Tabela 11 abaixo.

Parâmetros		Categoria Competitiva
Valioso	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Raridade	Sim	
Imitabilidade	Não	
Organização	Sim	

Tabela 11. VRIO – Ambiente motivador e colaborativo
Fonte: Autor

5.3.8.7.

Desenvolvimento de inovação e crescimento tecnológico

A empresa implementa constantemente rotinas e políticas que estimula a inovação e ao desenvolvimento tecnológico da equipe.

Facilitadas pela implementação de um ambiente motivador e colaborativo, essas políticas e rotinas ajudam a identificar habilidades necessárias a serem desenvolvidas para atender novas demandas.

A cultura de inovação tem que estar presente na empresa para que ocorra a criação e implementação de rotinas e políticas adequadas a estimular a inovação.

A empresa consegue ter uma visão do mercado que permite identificar novas demandas, consegue se adequar para atender, implementa um ambiente motivador e colaborativo, desenvolvendo rotinas e políticas para estimular inovação e desenvolvimento tecnológico

É raro encontrar empresas nesse mercado, de pequenas e médias empresas de serviço de TI e a implementação dessa capacidade pode requerer uma mudança de cultura, podemos considerar uma vantagem competitiva sustentável, como podemos ver na Tabela 12 abaixo.

Parâmetros		Categoria Competitiva
Valioso	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Raridade	Sim	
Imitabilidade	Sim	
Organização	Sim	

Tabela 12. VRIO – Desenvolvimento de inovação e crescimento tecnológico

Fonte: Autor.

5.3.8.8.

Capital humano qualificado

Capital Humano qualificado é sempre valioso. A empresa tem este recurso, e consegue ter um ambiente motivador e colaborativo que estimula a inovação e a busca do conhecimento constante.

Consegue também identificar as habilidades necessárias para atender as novas demandas e desenvolver novos serviços mantendo o padrão de qualidade.

Porém, este recurso, apesar da falta de mão de obra qualificada, e pode ser adquirido por outras empresas. Essa é, inclusive, uma ameaça que a empresa sofre, pois tem a capacidade de criar inovação e desenvolver crescimento tecnológico, mas enfrenta o risco de perder esse capital humano qualificado para outra empresa concorrente, assim como a empresa poderá buscar algum capital humano qualificado em outra empresa concorrente, se for necessário.

Por isso este recurso é considerado como paridade competitiva, como podemos ver na Tabela 13 abaixo.

Parâmetros		Categoria Competitiva
Valioso	Sim	Paridade Competitiva
Raridade	Não	
Imitabilidade	Não	
Organização	Sim	

Tabela 13. VRIO – Capital Humano qualificado

Fonte: Autor

5.3.8.9.

Boa relação com o parceiro

A experiência dos sócios fundadores em grandes empresas de TI, inclusive tendo trabalhado no parceiro, permitiu criar uma forte relação de confiança e uma boa relação entre as empresas.

A boa relação com o parceiro, complementa os recursos da empresa e ajuda a criar a cultura de inovação em um ambiente motivador e colaborativo.

Isso permitiu à empresa ter um alinhamento comercial e técnico com o parceiro que é raro no mercado de pequenas e médias empresas de serviço de TI. Porém essa boa relação com o parceiro pode ser copiada por outras empresas, mesmo utilizando estratégias diferentes.

Portanto, boa relação com o parceiro, é considerada uma vantagem competitiva temporária, como podemos ver na Tabela 14 abaixo.

Parâmetros		Categoria Competitiva
Valioso	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Raridade	Sim	
Imitabilidade	Não	
Organização	Sim	

Tabela 14. VRIO – Boa relação com o parceiro

Fonte: Autor

5.3.8.10.

Entrega de qualidade superior, com serviço diferenciado e customizado

As pequenas e médias empresas de TI, em geral, trabalham com ênfase na estratégia de preço e não de diferenciação.

A empresa optou por atuar, neste mercado, com a estratégia de diferenciação, ao trazer metodologias e práticas, em geral adotadas por grandes empresas. Portanto, podemos dizer que para o mercado de pequenas e médias empresas de serviço de TI é uma capacidade valiosa. Trazer um diferencial no serviço, garantindo a qualidade de entrega, evitando atrasos é uma segurança para o cliente e o parceiro.

Embora os preços praticados pela empresa sejam acima do mercado de pequenas e médias empresas de TI, são menores que os praticados pelas grandes empresas de serviços de TI, o que atrai especialmente empresas de médio a grande porte, segmento do mercado onde existe uma carência de parceiros.

Porém essa prática pode ser copiada. Podem surgir empresas com essas características, visto que a ameaça de novos entrantes é alta, ou mesmo uma empresa pode se readequar sua estratégia e cultura.

Portanto, entrega de qualidade superior, com serviço diferenciado e customizado, é considerada uma vantagem competitiva temporária, como podemos ver na Tabela 15 abaixo.

Parâmetros		Categoria Competitiva
Valioso	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Raridade	Sim	
Imitabilidade	Não	
Organização	Sim	

Tabela 15. VRIO – Qualidade superior, serviço diferenciado e customizado

Fonte: Autor

5.3.8.11.

Quadro resumo das capacidades e recursos analisados

Abaixo temos o Quadro 16, que resume a Categoria Competitiva dos recursos e capacidades levantadas na pesquisa.

Capacidades e Recursos	Categoria Competitiva
Experiência dos sócios no mercado de TI	Vantagem Competitiva Sustentável
Senso de urgência para solução de problemas e atender novas demandas	Vantagem Competitiva Temporária
Boa reputação da marca	Vantagem Competitiva Temporária
Propriedade intelectual própria desenvolvida a partir de experiências de mercado	Vantagem Competitiva Sustentável
Capacidade em responder rapidamente a novas demandas	Vantagem Competitiva Temporária
Ambiente motivador e colaborativo	Vantagem Competitiva Temporária
Desenvolvimento de inovação e crescimento tecnológico	Vantagem Competitiva Sustentável
Capital Humano qualificado	Paridade competitiva
Boa relação com o parceiro	Vantagem Competitiva Temporária
Entrega de qualidade superior, com serviço diferenciado e customizado	Vantagem Competitiva Temporária

Tabela 16. Quadro resumo

Fonte: Autor

6 Conclusão

O estudo confirma que a estrutura teórica utilizada e o modelo integrativo proposto permitem a identificação dos recursos e capacidades, tanto interna como externamente, importantes para estimular a inovação e assim adquirir vantagem competitiva, tanto sustentável como temporária.

A análise demonstrou que o modelo teórico integrativo, desenvolvido a partir do referencial teórico, é capaz de identificar capacidades e recursos importantes para gerar inovação e trazer vantagem competitiva para empresa.

Foi identificado também que a experiência dos sócios foi de extrema importância para o desenvolvimento dos recursos e das capacidades, o que explica a performance da empresa até o momento.

A pandemia de Covid-19 trouxe oportunidades que foram aproveitadas pela empresa, visto que ela tinha a capacidade de reorganizar rapidamente seus processos e rotinas para atender as novas demandas.

A relação de confiança do parceiro é uma força da empresa, que ajuda no complemento de seus recursos e capacidades. Ajudam ainda na constante revisão dos seus processos de inovação para adequação às novas realidades do mercado.

Observamos também que pela falta de mão de obra qualificada no mercado, o investimento na criação de rotinas e processos para implementação da cultura de inovação é fundamental para manter a qualidade de entrega do serviço, mas por outro lado, é uma ameaça que tem que ser considerada pela empresa, para não perder recursos importantes para concorrentes.

Embora a empresa tenha, atualmente, um ambiente de inovação que permite ter recursos e capacidades que trazem vantagem competitiva sustentável, é importante que seus processos sejam continuamente aprimorados, para que essa cultura continue a ser absorvida pela empresa

no seu processo de crescimento, e o conhecimento adquirido dos sócios, importante no crescimento até o momento, continue a ser disseminado pela empresa.

Como contribuição prática, é importante que os sócios e gestores continuem desenvolvendo inovação, melhorando seus processos e rotinas e que mantenham a relação de confiança com o parceiro, para que suas capacidades e recursos continuem sendo fontes de vantagem competitiva.

Vimos também, que a experiência dos sócios é um recurso fundamental para obtenção de vantagem competitiva. Porém, com o crescimento da empresa, essa dependência poderá ser um limitador. É importante transformar essa experiência rotinas, processos, metodologias e passá-las para os gestores e colaboradores. Assim, essa experiência poderá ser absorvida pela empresa, diminuindo, assim, a dependência em relação aos sócios.

6.1.

Limitações do estudo

A principal limitação deste estudo refere-se à aplicação do modelo teórico integrativo a somente uma empresa, dentro de um universo de várias empresas de serviço de TI. Além disso, a empresa analisada tinha somente um parceiro de nuvem, sendo os outros apenas para complementar o portfólio do parceiro principal.

Houve também, por questões de confidencialidade, a dificuldade de alguns clientes e empregados do parceiro em participar da pesquisa, limitando o número de contribuições e a quantidade de dados a serem analisados.

A Pandemia da Covid-19 limitou o acesso pessoal a alguns participantes da pesquisa, principalmente do parceiro e dos clientes. Em alguns casos, houve a necessidade de uma reunião remota utilizando ferramentas de teleconferência, para esclarecer dúvidas e complementar respostas.

6.2.

Sugestões para futuras pesquisas

Este estudo apresenta oportunidades de pesquisas futuras, como a aplicação do modelo teórico integrativo em outras empresas, que tenham outro parceiro de nuvem, ou até mesmo mais de um parceiro de nuvem. Poderá ser aplicado em empresas de menor porte ou maior porte que a empresa pesquisada.

Tal aplicação poderá contribuir ainda mais para o desenvolvimento da teoria, tendo oportunidade de identificação de outros recursos e capacidades que podem trazer vantagem competitiva, assim como observar as forças e fraquezas em outro contexto, bem como a relação dessas empresas com os fatores externos.

ALVARENGA, R.; GUILHERME, J.; VIEIRA, S. *Universidade Federal do Paraná Setor de Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico Mestrado Profissional uma Análise da Dinâmica do Setor Bancário Brasileiro, suas Capacidades Dinâmicas e os Acordos de Basileia*. 2014.

ANDREWS, K. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANTOO, M.; CADERSAIB, Z.; GOBIN, B. (2015). PEST Framework for Analysing Cloud Computing Adoption by Mauritian SMEs. *Lecture Notes on Software Engineering*, v. 3(2), p. 107–112. Disponível em: <<https://doi.org/10.7763/LNSE.2015.V3.175>>.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Greenwich, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

_____. Organizational culture: can it be a source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

_____.; CLARK, D. N. *Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University, 2007.

_____.; HESTERLY, W. *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts, 6th Edition, Global Edition (z-lib.org)*. (n.d.).

_____.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, Greenwich, v. 27, p. 625-641, 2001.

BATTLESON, D. A.; WEST, B. C.; KIM, J.; RAMESH, B.; ROBINSON, P. S. (2016b). Achieving dynamic capabilities with cloud computing: An empirical investigation. *European Journal of Information Systems*, v. 25(3), 209–230. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/ejis.2015.12>>.

BEMBENIK, R.; SKONIECZNY, Ł.; RYBIŃSKI, H.; KRYSZKIEWICZ, M.; NIEZGÓDKA, M. (n.d.). *Studies in Computational Intelligence 541 Intelligent Tools for Building a Scientific Information Platform: From Research to Implementation*. Disponível em: <<http://www.springer.com/series/7092>>

CARROLL, N.; HELFERT, M. Service capabilities within open innovation: Revisiting the applicability of capability maturity models. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 28(2), p. 275–303. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2013-0078>>. 2015.

CARVALHO, H. G.; ROBERTO, D.; MÁRCIA, R.; CAVALCANTE, B. (n.d.). *Gestão da Inovação Apoio*.

CHESBROUGH, H. W. *The Era of Open Innovation MITSloan Management Review*. v. 44, issue 3. 2003.

_____.; APPLEYARD, M. M. *California Management Review Open Innovation and Strategy*. 2007.

CLÓVIS, J. G. (n.d.-a). *Capacidades Dinâmicas de TI*.

COLLIS, D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*. Hoboken, v. 15, n. 8 p. 143-152. Winter: 1994.

CORONADO, J. P. R.; ALTMANN, J. Model for incentivizing cloud service federation. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 10537 LNCS, p. 233–246. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-68066-8_18>. 2017.

DA, J.; DIAS, L.; ALEGRE, P. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia Mestrado em Administração de Negócios o Processo de Formação, Desenvolvimento e Renovação de Competências Organizacionais em uma Empresa Brasileira de Prestação de Serviços de Ti. 2011a.

DAHLANDER, L.; GANN, D. M. How open is innovation? *Research Policy*, v. 39(6), p. 699–709. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013>>.

DOBELIN, S.; VASCONCELOS, S.; GALINA, R. (n. d.). *Capítulo 3 Desagregando as Capacidades Dinâmicas: Análise Conceitual para Melhor Compreensão de uma Realidade Complexa*.

DRUCKER, P. F. The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 80, n. 8, p. 95-103, Aug. 2002.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. (n.d.-a). Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities. In Source: *Strategic Management Journal*. v. 21, Issue 10. Disponível em:

<http://www.jstor.orgURL:http://www.jstor.org/stable/3094429http://www.jstor.org/stable/3094429?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents>.

_____.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, v. 7(2), p. 136–150. Disponível em: <<https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.136>>. 1996.

FARIAS, M. M.; DE, T.; CORSO, C. *Universidade Tecnológica Federal do Paraná Departamento Acadêmico de Mecânica I Curso de Especialização em Engenharia de Produção Diagnóstico de Inovação: Um Estudo de Caso em Empresa do Ramo Metal Mecânico*. 2014.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M. VRIO: *Vantagem competitiva sustentável pela organização*. Ver. *Ciência. Admin.*, v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez. 2011.

GRANT, R. M. (2001). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-134, 1991.

HALL, R. (n.d.). The Strategic Analysis of Intangible Resources. In: *Strategic Management Journal*. v. 13.

HAMEL, G. (n. d.). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. In: *Strategic Management Journal*. v. 12.

HATCH, N. W.; DYER, J. H. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 25(12), p. 1155–1178. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.421>>. 2004.

JACOMETTI, M. (n.d.). *Análise de Três Escolas de Estratégia sob a Perspectiva Das Teorias Institucional e da Estruturação*.

JULIANO, A.; STEFANOVITZ, P.; NAGANO, M. S. (n.d.). *Gestão da inovação: proposta de síntese conceitual*.

KATHURIA, A.; MANN, A.; KHUNTIA, J.; SALDANHA, T. J. V.; KAUFFMAN, R. J. A Strategic Value Appropriation Path for Cloud Computing. *Journal of Management Information Systems*, v. 35(3), p. 740–775. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1481635>>. 2018a.

KELLOGG, J. L. ALLIANCES AND NETWORKS RANJAY GULATI*. In *Strategic Management Journal*. v. 19. 1998.

LIU, Y.; DONG, S.; WEI, J.; TONG, Y. Assessing cloud computing value in firms through socio-technical determinants. *Information and Management*, v. 57(8). Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103369>>. 2020.

MENDEL, P. R.; BRASKEM, D. S.; FERREIRA, G. C. *Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia o Processo de Gestão de Alianças Estratégicas: O Caso*. Porto Alegre, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. In: *Strategic Management Journal*. v. 17. 1996.

OKANO, M. T.; LOBO, H. (n.d.-a). *O impacto da Covid-19 na infraestrutura de TI para Teletrabalho: Um estudo exploratório em três empresas de grande porte sob a ótica das capacidades dinâmicas*.

OLIVER, C. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. In: *Strategic Management Journal*. v. 18. 1997.

OSTERLOH, M.; FREY, B. S. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, v. 11(5), p. 538–550. Disponível em: <<https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>>. 2000.

PAULO, A.; MENDEL, R.; FERREIRA, G. C. (n.d.). *A gestão de Alianças Estratégicas como base para a Inovação Tecnológica: o caso de uma empresa petroquímica*.

PETIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage, 2002.

POPADIUK, S.; RICCIARDI, G. *Conversão do conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View*. Gestão da Produção, São Carlos, SP, v. 18, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000100014&lang=pt>.

SILVA, M. E.; BALBINO, D. P. (n.d.). *Criando Vantagem Competitiva Sustentável: A Responsabilidade Socioambiental Empresarial à Luz da Visão Baseada em Recursos* *Creating Sustainable Competitive Advantage: A Corporate Social-Environmental Responsibility in the Light of the Resource-Based View* *Crear una Ventaja Competitiva Sostenible: Una Responsabilidad Ambiental Corporativa de Luz Recursos Basados Visión* (Issue 1).

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28(13), p. 1319–1350. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.640>>. 2007a.

_____.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*. v. 18. 1997a.

TOMETICH, P.; FRACASSO, E.; ZEN, A.; ENGELMAN, R. The decision to innovate and the movement of dynamic capabilities. *Gestao e Producao*, v. 26(2). Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-530X-3627-19>>. 2019.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*. v. 5. 1984.

YOON, C.; LEE, K.; YOON, B.; TOULAN, O. Typology and success factors of collaboration for sustainable growth in the IT service industry. *Sustainability (Switzerland)*, v. 9(11). Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su9112017>>. 2017.

ZARELLI, P. R. *Framework para Avaliação das Capacidades Dinâmicas sob a Perspectiva do Capital Intelectual*. 2015.

Anexos

Anexo 1 - Questionário de Pesquisa – para empresas

Nome:

Cargo:

Data:

1. Descreva a empresa com suas palavras.
2. Qual é o negócio principal da empresa?
3. A empresa cumpre o papel a que se propõe? Como? Cite exemplos.
4. Que aspectos, positivos ou negativos, que mais influenciaram o crescimento da empresa? Comente sobre cada um deles.
5. Comente sobre os fatores EXTERNOS que contribuíram para o sucesso da empresa.
6. Comente sobre os fatores INTERNOS que contribuíram para o sucesso da empresa.
7. Quais foram as estratégias adotadas ou ações tomadas pela empresa que fez ela se tornar o que é hoje?
8. O que a empresa tem de fortaleza, em relação aos seus concorrentes?
9. Que aspectos da empresa são mais valorizados pelos clientes?
10. Que características a empresa possui que são difíceis de adquirir, imitar ou substituir?
11. Como a empresa consegue manter o mercado no qual já atua e continuar se expandindo?
12. Quais são os critérios de qualidade adotados na prestação dos serviços? Como a empresa consegue implementar e manter esses critérios?
13. Liste os aspectos positivos da empresa para quem busca contratar serviços de TI.
14. Qual foi o impacto da Pandemia na estratégia da empresa?
15. Liste características positivas que a empresa possuía no passado que degradaram, foram abandonadas ou deixaram de ter valor. Como /Por que isso aconteceu?
16. Liste características positivas que a empresa possuía no passado que melhoraram mais ainda com o tempo. Como /Por que isso aconteceu?

17. Que processo, atividades ou características a empresa possui que permitiu a identificação das características das perguntas 16 e 17, sua evolução (ou abandono) e a aplicação dessas novas características modificadas para geração de valor?
18. Quais foram as principais inovações implementadas na empresa nos últimos 3/5 anos?
19. Como essas inovações impactaram o resultado da empresa em termos financeiros, de mkt share?
20. Prêmio, reconhecimentos formais (dos parceiros, clientes etc.)?
21. Como é o processo de tomada de decisões que envolvem a aliança?
22. Como o processo de escolha dos parceiros?
23. Como você define a confiança que o parceiro possui nas capacidades da empresa? Essa confiança é importante nessa parceria?
24. Quais os motivos que levaram a empresa a optar pela formação de uma Aliança estratégica com outra empresa?
25. De que forma os objetivos da aliança se compatibilizavam com a estratégia de negócios da empresa?
26. Qual é o processo utilizado pela empresa nas negociações e formalização da parceria?
27. Os resultados obtidos pela aliança são medidos e avaliados constantemente?
28. Como são gerenciadas as informações de interesse da aliança?
29. Qual foi a importância das alianças estratégicas durante a Pandemia?

Anexo 2 - Questionário de Pesquisa – para o cliente

Nome:

Empresa:

Cargo:

Data

1. Descreva a empresa com suas palavras.
2. A empresa cumpre o papel a que se propõe? Como? Cite exemplos.
3. Que aspectos, positivos ou negativos, que mais influenciaram no relacionamento com empresa? Comente sobre cada um deles.
4. Comente sobre os fatores EXTERNOS que contribuíram para o sucesso da empresa.
5. Comente sobre os fatores INTERNOS que contribuíram para o sucesso da empresa.
6. Quais foram as estratégias adotadas ou ações tomadas pela empresa que você considera que ela fez para se tornar o que é hoje?
7. O que a empresa tem de fortaleza, em relação aos seus concorrentes?
8. Que aspectos da empresa são mais valorizados?
9. Que características a empresa possui que são difíceis de adquirir, imitar ou substituir?
10. Quais são os critérios de qualidade adotados na prestação dos serviços? Como a empresa consegue implementar e manter esses critérios?
11. Liste os aspectos positivos da empresa para quem busca contratar serviços de TI.
12. Quais foram as principais inovações implementadas na empresa nos últimos 3 anos?
13. Como você define a confiança que o cliente possui nas capacidades da empresa? Essa confiança é importante?
14. Os resultados obtidos pela prestação do serviço pela empresa são medidos e avaliados constantemente?
15. Como são gerenciadas as informações de interesse da aliança?
16. Qual foi a importância da empresa durante a Pandemia, para o seu negócio?

Anexo 3 - Questionário de Pesquisa – para parceiros

Nome:

Cargo:

Data

1. Descreva a empresa com suas palavras.
2. A empresa cumpre o papel a que se propõe? Como? Cite exemplos.
3. Que aspectos, positivos ou negativos, que mais influenciaram no relacionamento com empresa? Comente sobre cada um deles.
4. Comente sobre os fatores EXTERNOS que contribuíram para o sucesso da empresa.
5. Comente sobre os fatores INTERNOS que contribuíram para o sucesso da empresa.
6. Quais foram as estratégias adotadas ou ações tomadas pela empresa que você considera que ela fez para se tornar o que é hoje?
7. O que a empresa tem de fortaleza, em relação aos seus concorrentes?
8. Que aspectos da empresa são mais valorizados?
9. Que características a empresa possui que são difíceis de adquirir, imitar ou substituir?
10. Como a empresa consegue manter o mercado no qual já atua e continuar se expandindo?
11. Quais são os critérios de qualidade adotados na prestação dos serviços? Como a empresa consegue implementar e manter esses critérios?
12. Liste os aspectos positivos da empresa para quem busca contratar serviços de TI.
13. Quais foram as principais inovações implementadas na empresa nos últimos 3 anos?
14. Como essas inovações impactaram o serviço da empresa?
15. Como você define a confiança que o parceiro possui nas capacidades da empresa? Essa confiança é importante nessa parceria?
16. Quais os motivos que levaram a empresa a optar pela formação de uma Aliança estratégica com o parceiro?

17. De que forma os objetivos da aliança se compatibilizavam com a estratégia de negócios da empresa?
18. Os resultados obtidos pela aliança são medidos e avaliados constantemente?
19. Como são gerenciadas as informações de interesse da aliança?
20. Qual foi a importância das alianças estratégicas durante a Pandemia?