



PUC
CAMPINAS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

INSTITUTO DE INFORMÁTICA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS POR
EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

André Sathler Guimarães

Dissertação desenvolvida sob orientação do Professor Doutor José Eduardo Rodrigues de Sousa e apresentada ao Instituto de Informática da Pontifícia Universidade Católica de Campinas como requisito final para obtenção do título de Mestre em Informática, Área de Concentração: Sistemas de Informação.

Campinas (SP) - 2000



PUC
CAMPINAS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

INSTITUTO DE INFORMÁTICA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS POR
EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

André Sathler Guimarães

Dissertação desenvolvida sob orientação do Professor Doutor José Eduardo Rodrigues de Sousa e apresentada ao Instituto de Informática da Pontifícia Universidade Católica de Campinas como requisito final para obtenção do título de Mestre em Informática, Área de Concentração: Sistemas de Informação.

Campinas (SP) - 2000

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

GRÃO-CHANCELER
Dom Gilberto Pereira Lopes

MAGNÍFICO REITOR
Prof. Pe. José Benedito de Almeida David

VICE-REITOR PARA ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS
Prof. José Francisco Bernardes Veiga Silva

VICE-REITOR PARA ASSUNTOS ACADÊMICOS
Prof. Carlos de Aquino Pereira

DIRETOR DO INSTITUTO DE INFORMÁTICA
Prof. Orandi Mina Falsarella

COORDENADOR DO MESTRADO EM INFORMÁTICA - ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: GERENCIAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
Prof. Dr. Waldomiro Loyolla

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS POR EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

André Sathler Guimarães

Dissertação defendida e aprovada em 21 de novembro de 2000, pela Comissão Examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. José Eduardo Rodrigues de Sousa, Presidente da Comissão Examinadora - Instituto de Informática, PUC-Campinas,

Prof. Dr. Miguel Juan Bacic, Instituto de Informática - PUC-Campinas,

Prof. Dr. Ralph Santos Silva , C. T. I.

t338.6048

G963e Guimarães, André Sathler, 1973

Estratégias competitivas adotadas por empresas de tecnologia da informação /
André Sathler Guimarães. Campinas : PUC-Campinas, 2000.

111p. : il.

Orientador: José Eduardo Rodrigues de Sousa

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Instituto
de Informática.

Inclui apêndices e bibliografia.

1. Concorrência. 2. Tecnologia da informação. 3. Telecomunicações. 4.
Estratégia. I. Sousa, José Eduardo Rodrigues de. II. Pontifícia Universidade Católica de
Campinas. Instituto de Informática. III. Título.

18.ed. CDD t338.6048

Ficha catalográfica elaborada pela PUC-Campinas-SBI-Processos Técnicos.

Sumário

CAPÍTULO I.....	13
INTRODUÇÃO.....	13
1.1 - <i>Um mundo em mudança</i>	13
1.2 - <i>A evolução organizacional</i>	16
1.3 - <i>Justificativas, Questão de Estudos e Objetivos</i>	20
1.4 - <i>Método</i>	23
1.5 - <i>Estrutura do Trabalho</i>	25
CAPÍTULO II.....	26
A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	26
2.1 - <i>A indústria de TI</i>	26
2.1.1 - <i>Definições iniciais</i>	26
2.1.2 - <i>Configuração da indústria de TI</i>	28
2.2 - <i>A estrutura da indústria</i>	31
2.2.1 - <i>Conceitos iniciais</i>	31
2.2.2 - <i>A evolução da indústria</i>	34
2.2.3 - <i>Arenas de Negócios</i>	36
2.3 - <i>Estratégia Competitiva</i>	38
2.3.1 - <i>Conceitos Básicos</i>	38
2.3.2 - <i>Hierarquização e Classificação em Estratégia</i>	42
2.3.3 - <i>Identificação de ECs</i>	45
a - <i>Estratégia de Oportunidades</i>	45
b - <i>Estratégia de Desinvestimento</i>	46
c - <i>Estratégia de Imitação</i>	47

<i>d - Estratégia de Crescimento</i>	49
<i>e - Estratégia de Cooperação</i>	50
<i>f - Estratégia de Diferenciação Produto-Mercado</i>	50
<i>g - Estratégia de Inovação</i>	54
<i>h - Estratégia de Preempção</i>	55
<i>i - Estratégia de Reação</i>	56
<i>j - Estratégia de Sinalização</i>	58
<i>k - Estratégia de Agressão</i>	59
<i>l - Estratégia de Pró-Proteção</i>	59
<i>m - Estratégias Locacionais</i>	60
CAPÍTULO III	63
ESTRATÉGIAS COMPLEMENTARES EMPREGADAS NA INDÚSTRIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	63
<i>3.1 - Pesquisa Documental</i>	63
<i>3.2 - Critérios de Classificação</i>	63
<i>3.3 - Telecomunicações</i>	65
<i>3.4 - Eletrônica Profissional</i>	67
<i>3.5 - Hardware</i>	68
<i>3.6 - Software</i>	71
<i>3.7 - Internet</i>	72
<i>3.8 - Eletrônica de Consumo</i>	74
<i>3.9 - Conteúdo da Informação</i>	75
IV. CONCLUSÕES	78
<i>4.1 - Comentários Iniciais</i>	78
<i>4.2 - Análise dos Resultados</i>	78
<i>4.3 - Sugestões de Trabalhos Futuros</i>	81

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
VI. APÊNDICES.....	86
6.1 - APÊNDICE 1 - EMPRESAS INCLUÍDAS NO ESTUDO	86
6.1.1 - <i>Telecomunicações</i>	86
6.1.2 - <i>Eletrônica Profissional</i>	86
6.1.3 - <i>Computação - Hardware</i>	87
6.1.4 - <i>Computação - Software</i>	87
6.1.5 - <i>Internet</i>	87
6.1.6 - <i>Eletrônica de Consumo</i>	88
6.1.7 - <i>Conteúdo da Informação</i>	88
6.2 - APÊNDICE 2 - REPORTAGENS E SINOPSES	89
6.2.1 - <i>Telecomunicações</i>	89
6.2.2 - <i>Eletrônica Profissional</i>	95
6.2.3 - <i>Computação - Hardware</i>	99
6.2.4 - <i>Computação/Software</i>	102
6.2.5 - <i>Internet</i>	105
6.2.6 - <i>Eletrônica de Consumo</i>	109
6.2.7 - <i>Conteúdo da Informação</i>	110

Lista de Tabelas, Figuras, Gráficos e Casos

Tabelas

Tabela I - Investimentos globais em TI, por ano e setor	Pg. 26
---	--------

Figuras

Figura 1 - Questão de oportunidade...	Pg. 16
Figura 2 - A interação das cinco forças estruturais que moldam a indústria	Pg. 30
Figura 3 - O caso japonês	Pg. 44

Gráficos

Gráfico 1 - Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Telecomunicações	Pg.60
Gráfico 2 - Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Eletrônica Profissional	Pg.62
Gráfico 3 - Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Hardware	Pg.64
Gráfico 4 - Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Software	Pg.66
Gráfico 5 - Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Internet	Pg.68
Gráfico 6 - Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Eletrônica de Consumo	Pg.70
Gráfico 7 - Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Conteúdo da Informação	Pg.71
Gráfico 8 - Estratégias Complementares utilizadas na Indústria de TI	Pg.74

Casos

Caso 1 - Natal conectado	Pg. 42
Caso 2 - Recuar para avançar	Pg. 43
Caso 3 - Nada se cria, tudo se copia	Pg. 45
Caso 4 - Formas de diferenciação de um produto da informação	Pg. 49
Caso 5 - Ocupando territórios inabitados	Pg. 52
Caso 6 - Estratégias locacionais da Hewlett-Packard	Pg. 58

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo das estratégias competitivas utilizadas pelas empresas de Tecnologia da Informação. Parte-se do ambiente de incerteza e mudanças vivido na atualidade, bem como dos novos paradigmas colocados pela revolução da tecnologia da informação, para focar-se a estratégia como resposta adequada para a sobrevivência das empresas.

A partir da conceituação de estrutura da indústria, arenas de negócios, estratégias competitivas, bem como de uma contextualização da indústria de Tecnologia da Informação, busca-se identificar, por meio de pesquisa documental, as estratégias complementares que tem sido utilizadas pelas empresas da indústria de TI, setorialmente.

PALAVRAS-CHAVE

Tecnologia da Informação, Estratégia, Estratégias Competitivas

SUMMARY

This is a study about competitive strategies adopted by firms of Information Technology. The first emphasis is on the instability and intense change environment of the present days, as well as the new models ahead the firms, that came from the Information Technology revolution. After that, strategy thought will be emphasized as the appropriate answer to the firms.

There are shown concepts of industry, business scenes and competitive strategy. There is also a definition of Information Technology industry, and so the work try to identify, throughout documental research, the complementary strategies that are in use by the companies, by sector.

KEYWORDS

Information Technology, Strategy, Competitive Strategy

AGRADECIMENTOS

A Deus;

À Isabela, esposa amada, companheira leal e grande colaboradora para realização desse trabalho;

Ao Prof. Dr. Almir de Souza Maia, Reitor da Universidade Metodista de Piracicaba, por acreditar na chuva antes da nuvem se formar, e aos Profs. Drs. Gustavo Jacques Dias Alvim e Ely Eser Barreto César, Vice-Reitores, que também abriram os seus guarda-chuvas;

À D. Anália, mão amiga que se estendeu na hora certa;

Ao Prof. Waldo Luís de Lucca, pela descoberta do elo perdido e pelas aulas de escavação arqueológica;

Ao Prof. Eduardo Mota Henriques, guia nas expedições antropológicas;

Ao Prof. Miguel Bacic, pelas contribuições valiosas feitas por ocasião da qualificação do presente trabalho;

Aos amigos Juscelino Rodrigues Monção Neto, Roberto Pontes da Fonseca, Sergio Marcus Nogueira Tavares e Amós Nascimento, pelo incentivo;

Ao Ronaldo, da Secretaria do Mestrado, grande responsável por aturar as neuroses de mestrandos e mestrandas e os seus pedidos constantes por mais biscoitos,

À minha avó Hilda, com meu pedido de perdão por não ter terminado o trabalho a tempo de mostrar-lhe,

Aos meus pais e irmãos, pelo encorajamento,

Aos *rabbits* anônimos,

Ao Mestre José Eduardo Rodrigues de Sousa, por ter acendido a chama e ensinado a controlar o fogo, bem como pela paciência infinita e pela bondade ao compartilhar livremente e sem rodeios o seu conhecimento, traduzido em cada palavra deste trabalho.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 - Um mundo em mudança

Vive-se um período sem precedentes de mutações aceleradas em praticamente todos os campos da existência. Processos como a revolução nos transportes, na tecnologia e a globalização transformaram absolutamente a vida cotidiana das pessoas. De forma ilustrativa, o historiador Hobsbawm afirmou que hoje se pode "levar a cada residência, todos os dias, a qualquer hora, mais informações e diversão do que dispunham os imperadores em 1914"¹.

Em comparação com a década de 1950, os lares atuais estão repletos de produtos inteiramente novos ou, pelo menos, significativamente aprimorados ou miniaturizados. As mudanças têm impacto direto sobre as empresas, tanto em virtude de efeitos sobre o ambiente no qual as mesmas estão inseridas, como em relação ao leque de produtos e serviços que oferecem.

No campo dos transportes, o uso generalizado do avião por pessoas e para cargas, notadamente a partir do término da Segunda Guerra Mundial, *tornou o mundo menor*, facilitando a construção de um mercado global dinâmico e acarretando efeitos diretos sobre as decisões locacionais e alocativas das empresas.

No campo da tecnologia, dada a intensidade e curto espaço de tempo com que foram introduzidas novas aplicações que modificaram os processos de produção e distribuição, justifica-se o uso do termo revolução. Criou-se um padrão de descontinuidade nas bases materiais da economia, sociedade e cultura. Castells (1999, Pg. 53), ao analisar este fenômeno, argumentou que a característica central da atual revolução tecnológica é a aplicação dos conhecimentos e da informação disponível ao processo de geração de novos conhecimentos e de dispositivos de processamento e comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativa entre a inovação e o seu uso. Este ciclo torna-se cada vez

¹ HOBBSAWM, 1997, Pp. 50 e 51.

mais rápido e, conseqüentemente, a difusão da tecnologia amplifica-se, na medida em que os usuários apropriam-se dela e a redefinem.

Drucker (1993) incorporou este conceito em uma proposta de qualificação cronológica da evolução do ambiente empresarial. Para o autor, a Revolução Industrial, dos primórdios do século XIX, foi um período de aplicação do conhecimento a ferramentas, produtos e processos. A partir de 1880, culminando com o fim da Segunda Guerra Mundial, predominou a aplicação do conhecimento ao trabalho, período que Drucker denominou de Revolução da Produtividade, caracterizado pela aplicação de princípios *tayloristas*. A última fase, que se estende até a atualidade, foi chamada pelo autor de Revolução Gerencial, quando o conhecimento é aplicado ao próprio conhecimento, gerando uma dinâmica intrínseca no processo de sua reprodução.

No campo social, nas últimas décadas, houve também mudanças drásticas, porém de caráter menos perceptível, dada sua assimilação de forma continuada pelas novas gerações. A primeira, e talvez mais impressionante delas, é a urbanização e o fim do campesinato. Este processo surpreende sobretudo quando se leva em consideração que, desde a era neolítica, a maioria dos seres humanos retirava seu sustento da terra, de atividades de criação ou da pesca. Hobsbawm (1997, Pg. 285) atestou que, às vésperas da Segunda Guerra Mundial, só havia dois países industriais onde a agricultura e a pesca empregavam menos de 20% da população, a Inglaterra e a Bélgica. Segundo o autor (Hobsbawm, 1997, Pg. 285), já no início da década de 1980, com exceção da Irlanda e dos Estados Ibéricos, nenhum país ocidental tinha mais de 10% de sua população na atividade agrícola. A humanidade se tornou essencialmente urbana, à exceção da África subsaariana, do sul e sudeste da Ásia continental e da China.

Outra transformação social de grandes conseqüências foi o crescimento de ocupações que exigem educação secundária e superior. Apesar de haver grandes massas populacionais ainda analfabetas, a demanda de vagas na educação secundária e superior multiplicou-se em ritmo extraordinário, o mesmo ocorrendo com o número de pessoas que tinham concluído ou estavam em fase de conclusão desses níveis educacionais. Essa pressão decorreu basicamente de dois fatores: as novas exigências da economia moderna - que passou a requerer muito mais professores, administradores e especialistas técnicos do que no passado - e a percepção do ensino superior como válvula de ascensão social. Essa massa crescente de universitários e graduados tornou-se um novo fator na cultura e na política. "Eram transnacionais,

movimentando-se e comunicando idéias e experiências através de fronteiras com facilidade e rapidez, e provavelmente estavam mais à vontade com as novas tecnologias da informação²".

Uma mudança demográfica mais tardia (acentuou-se a partir da década de 1980), porém também com grandes desdobramentos, é o declínio das classes operárias industriais, causado, sobretudo, pelas transformações técnicas da produção. A maior parte destas economizou, afastou ou eliminou a mão-de-obra humana, sendo que a ampla maioria das nações caminhou para modelos pós-industriais, com a predominância do setor de serviços.

Soma-se, ainda, às profundas transformações sociais, a inserção crescente das mulheres no mercado de trabalho, o que, por sua vez, articula-se com uma série de mudanças culturais. Até a metade do século XX, a vasta maioria da humanidade compartilhava certas características, como a existência de casamento formal com relações sexuais privilegiadas para os cônjuges; a superioridade dos maridos em relação às esposas (patriarcado), dos pais em relação aos filhos e dos idosos em relação aos jovens. Segundo Hobsbawm (1997, Pg. 315), "quaisquer que sejam a extensão e a complexidade da rede de parentesco e dos direitos e obrigações mútuas dentro dela, uma família nuclear - um casal com filhos - estava geralmente presente em alguma parte." Na segunda metade do século XX, esses padrões começaram a se alterar, marcadamente pelo acentuado crescimento do número de divórcios. Hobsbawm (1997) apresenta o caso exemplar da Inglaterra e do País de Gales, nos quais, em 1938, houve 1 divórcio para cada 58 casamentos, ao passo que, em meados da década de 1980, a proporção era de 1 divórcio para cada 2,2 casamentos. Entre as conseqüências mais diretas dessa transformação, está o crescimento acentuado de famílias chefiadas por mulheres sozinhas (solteiras ou divorciadas), bem como o aumento do número de pessoas que passaram a optar por viverem sozinhas.

Ainda no campo cultural, observou-se o surgimento de uma cultura juvenil específica e extraordinariamente forte, alterando-se o padrão de relacionamento entre as gerações. A juventude se tornou claramente um agente social independente e almejado pelas empresas e profissionais de marketing. Uma das marcas desta cultura jovem e urbana foi o seu internacionalismo, com a incorporação, em escala planetária, de símbolos como o *blue jeans* e o *rock'n roll*. A cultura jovem tornou-se a matriz de uma revolução nos modos e costumes, ampliando-se o campo de comportamentos publicamente aceitáveis, prevalecendo o incentivo à experimentação e a freqüência, no cotidiano, de atitudes até então consideradas inaceitáveis

² HOBBSAWM, 1997, Pg. 292.

ou desviantes. Paralelamente ao rejuvenescimento da cultura, vem acontecendo um aumento generalizado da expectativa de vida e o surgimento de uma classe crescente de idosos, ainda com capacidade produtiva e, principalmente, com poder de consumo.

As mudanças de paradigmas nos campos tecnológico, social e cultural, previamente citadas, não foram globalmente simétricas, afetando diferentemente, tanto em termos de intensidade como de época, os vários países e comunidades. Contudo, os sinais da mudança podem ser identificados por todo o globo. A finalidade de destacar-se esses câmbios é evidenciar que as pessoas estão enfrentando novos cotidianos e realidades. Em 50 anos, período de tempo ínfimo em termos históricos, a velocidade e o grau das transformações na vida das famílias tem aberto um novo leque de oportunidades e desafios para as empresas. Muitos produtos e serviços perderam sua razão de existir, enquanto surgiram, e têm surgido, novas necessidades sociais, as quais, por sua vez, requerem novos produtos e serviços. Assim, a dinâmica da mudança nas famílias tem impacto direto nos mercados, redesenhando ou mesmo eliminando alguns e criando outros.

Em termos macros, o pano de fundo desses processos tem sido a crescente e, aparentemente irreversível, globalização, com a integração e interdependência sem precedentes das economias nacionais. A economia global passou a ter a capacidade de operar como uma unidade, em tempo real e os limites temporais e espaciais têm sido suplantados pela revolução nos transportes e nas tecnologias de informação e de comunicação.

1.2 - A evolução organizacional

A nova economia tem como fundamento uma lógica organizacional diferenciada, que se relaciona com o processo de transformação tecnológica, mas independe dele. O novo paradigma tecnológico e a nova lógica organizacional constituem as bases históricas da economia informacional, segundo Castells (1999). A crise econômica da década de 1970 e a reestruturação dos anos 1980 induziram várias estratégias de reorganização nas empresas. Apesar da diversidade das mesmas, o autor (Castells, 1999, Pp. 174 e 175) identificou coincidências em quatro pontos fundamentais:

- (a) a partir de meados da década de 1970, houve uma importante nova divisão na organização da produção e dos mercados na economia global;

- (b) as mudanças nas organizações interagiram com a difusão da tecnologia da informação, porém geralmente tiveram caráter independente, tendo, inclusive, ocorrido primeiro nas empresas comerciais;
- (c) as mudanças organizacionais tinham como objetivo lidar com a incerteza causada pelo ritmo acelerado das transformações nos ambientes econômico, institucional e tecnológico da empresa e procuraram aumentar a flexibilidade em produção, gerenciamento e marketing;
- (d) muitas das mudanças nas organizações tiveram como metas a redefinição de processos de trabalho e de práticas de emprego, introduzindo o modelo da produção enxuta e a perspectiva de economia de mão-de-obra, mediante a automação de trabalho, eliminação de tarefas e supressão de camadas administrativas.

A empresa verticalmente integrada e a pequena empresa comercial independente, formas organizacionais tipicamente industriais, encontraram-se incapazes de executar suas tarefas sob as novas condições estruturais de produção e mercados. Tiveram de adotar nova trajetória, voltada para o aumento da produtividade e competitividade para sobreviverem no novo paradigma tecnológico e na economia global.

Castells (1999, Pg. 174) apontou como a primeira e mais abrangente tendência de evolução organizacional a transição da produção em massa para a produção flexível, ou do *fordismo* para o *pós-fordismo*, dando-se lugar à microssegmentação e à personalização. Os fundamentos do modelo fordista residiam em ganhos de produtividade obtidos por economias de escala, em processos mecanizados de produção padronizada, cuja base eram as linhas de montagem, abrigadas nas grandes empresas verticalmente integradas, que adotavam a organização científica do trabalho. Estes fundamentos tornaram-se insuficientes para responder dinamicamente à imprevisibilidade da demanda, à mundialização dos mercados e à rápida obsolescência dos equipamentos de produção com destino único. Ainda segundo o autor,

as novas tecnologias permitem a transformação das linhas de montagem típicas da grande empresa em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo)³.

A segunda grande tendência apontada por Castells foi a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos. Ressalva-se, contudo, que as grandes empresas ainda detêm o poder econômico

e a mais alta capacidade tecnológica. O que está sucumbindo é a grande empresa verticalizada como modelo organizacional.

Uma terceira evolução identificada pelo autor foi a adoção de novos métodos de gerenciamento, como a alteração nos sistemas de fornecimento (i.e. *just in time*), com redução substantiva ou mesmo eliminação dos estoques; o controle da qualidade total, visando a um nível tendente a zero de defeitos e melhor utilização dos recursos; o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo, por meio do trabalho em equipe; a iniciativa descentralizada; maior autonomia para tomada de decisão nos níveis hierárquicos inferiores e horizontalização da hierarquia. Uma das características marcantes dessa tendência tem sido a abolição do trabalho profissional especializado e a busca de um novo perfil de funcionário, o especialista multifuncional com habilidades para interagir cooperativamente.

Castells prossegue analisando a formação de redes entre empresas como outra tendência de evolução organizacional — seja multidirecionalmente, entre companhias de pequeno e médio porte, seja o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa. Essas redes, cooperativas, distinguem-se da interligação de empresas de grande porte em sua forma tradicional de cartéis ou acordos oligopolistas. O fato de estar conectada em rede não exclui a possibilidade da empresa concorrer com a sua parceira em todas as áreas não cobertas pela aliança estratégica, uma vez que os acordos dizem respeito a períodos específicos, bem como à mercados, produtos e processos determinados. Na indústria de Tecnologia da Informação - TI, este tipo de aliança é particularmente importante, dados os elevados custos de P&D e o papel da inovação como uma das principais armas competitivas.

Analisaram-se, inicialmente, tendências organizacionais mais relacionadas aos ambientes externos à empresa. Em seu interior, entretanto, houve também várias modificações, como forma de adaptação às condições de imprevisibilidade do ambiente. A principal mudança foi a redução dos níveis hierárquicos e a horizontalização das empresas. Castells argumentou que a empresa horizontal caracteriza-se por:

- organização em torno do processo, não da tarefa;
- gerenciamento em equipe;
- medida do desempenho pela satisfação do cliente;

³ CASTELLS, 1999, Pg. 176.

- recompensa com base no desempenho da equipe;
- maximização dos contatos com fornecedores e clientes;
- informação, treinamento e retreinamento dos funcionários, em todos os níveis.

A questão da horizontalização / verticalização da empresa está intimamente ligada às noções de autoridade formal e poder. A autoridade formal é aquela conferida, seguindo, em linha ascendente, até o nível máximo da hierarquia. Poder é a capacidade de influenciar indivíduos, grupos, decisões ou eventos. A amplitude de autoridade tende a diminuir à medida que flui das posições mais altas para as mais baixas em uma organização. A redução de níveis hierárquicos resulta em maior poder nos níveis inferiores e maior agilidade de decisão⁴. Utterback (1996) apresentou uma justificativa para a necessária horizontalização das empresas, afirmando que em períodos de grande incerteza, as organizações precisam estar concentradas em fazer progressos e os indivíduos que as constituem precisam agir em conjunto. Este tipo de estrutura, orgânica, enfatiza, entre outras coisas, a adaptabilidade, a redefinição de tarefas, a hierarquia reduzida e um alto grau de comunicação lateral. Utterback considerou que uma empresa orgânica é mais adequada para ambientes incertos em virtude de seu maior potencial para coleta e processamento de informações para tomada de decisões.

As mudanças do modelo organizacional tiveram como objetivo a busca de maior efetividade, maior adaptabilidade e dinamização dos elementos da estrutura interna das empresas. Para Castells (1999, Pg. 187), a maioria das transformações foram tentativas de combinar capacidades de flexibilidade e coordenação, de modo a assegurar tanto a inovação como a continuidade, em um ambiente de rápido crescimento. O alvo é que a empresa funcione como uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades programadas e autocomandadas, baseada na descentralização, participação e coordenação.

As tendências organizacionais evidenciam tentativas de respostas corporativas à nova realidade, surgida após a década de 1950, com o enfrentamento de desafios cada vez mais complexos e simultâneos, em um ambiente de mudanças aceleradas.

⁴ Para uma discussão mais aprofundada de modelos de organização, centralização *versus* descentralização, horizontalização *versus* verticalização, recomenda-se a obra "Administração: Conceitos e Aplicações", de Megginson, Mosley e Pietri (1986), ou outra obra introdutória de Administração.

1.3 - Justificativas, Questão de Estudos e Objetivos

A globalização e os novos paradigmas tecnológicos estão, simultaneamente, gerando novas fontes de competição e alterando as regras desta competição. A imprevisibilidade e a complexidade dos mercados têm aumentado, porém os fluxos de informação em um mundo conectado permitem que as empresas detectem e reajam aos concorrentes em um ritmo mais veloz. Neste ambiente, ficar parado pode significar a morte ou, no mínimo, a erosão das vantagens competitivas da empresa. Na economia da informação, as regras mudam drasticamente, possibilitando a rápida entrada de novos competidores e de produtos substitutos.

O verdadeiro desafio competitivo, segundo Hamel e Prahalad (1995), passou a ser retardatários *versus* desafiantes, líderes *versus* inovadores, inerciais e copiadores *versus* criativos. Para um cenário que pressupõe ciclos de vida mais curtos para produtos, a rapidez no desenvolvimento de novos produtos tornou-se um fator estratégico da indústria.

Figura 1
Questão de oportunidade...



FONTE: Folha de São Paulo, 22/10/1999.

O humor irônico, mas perspicaz, de Dilbert, personagem de tirinha em quadrinhos, revela bastante sobre os paradigmas competitivos na indústria de TI. Não é mais a empresa grande que engole a empresa pequena, mas a empresa mais rápida que engole a empresa mais lenta. Para serem bem-sucedidas, as empresas de TI precisam ser horizontalizadas, informais e ágeis, porque as pressões de preço não deixam espaço para a produção ineficiente e o ciclo de desenvolvimento de produtos e sua introdução no mercado dura cada vez menos tempo. As atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e

processos tornaram-se as principais funções internas das empresas e a competência nessas áreas será fonte de vantagem competitiva.

A tecnologia, por sua vez, quando analisada isoladamente, não é fonte sustentável de vantagem competitiva, uma vez que, graças à mobilidade e à liberdade do fluxo de idéias existente na atualidade, ou mesmo às técnicas de engenharia reversa, ela está acessível a todos. A vida média das inovações tecnológicas está se encurtando rapidamente e o que poderia ser definido como uma vantagem logo se torna padrão da indústria. Este ciclo de destruição criativa leva as empresas de TI a buscarem a obsolescência de seus próprios produtos, praticando o autofagismo, antes que sejam canibalizadas pela concorrência.

Na era da informação, a maior e mais duradoura vantagem competitiva vem do conhecimento. A vantagem da empresa de TI repousa no domínio da informação em tempo real e na confiança dos relacionamentos. Ela precisa reunir pessoas qualificadas, confiáveis e com elevado espírito de trabalho em equipe, capazes de trabalhar remotamente e ter ampla autonomia para tomada de decisões em relação à tarefa. A avaliação do desempenho deve focar os resultados, os quais, aliás, devem interessar mais às empresas do que a propriedade dos processos. Por isso, não surpreende a verificação de uma tendência para alianças estratégicas, nas quais maximizam-se as potencialidades de cada empresa isolada.

Drucker (1999) argumentou que toda instituição - e não apenas as empresas - precisa, para sobreviver, embutir em sua administração cotidiana quatro atividades empreendedoras:

- o abandono organizado de produtos, serviços, processos, mercados, canais de distribuição, na medida em que esses deixem de representar uma alocação ótima de recursos;
- a organização em torno do aperfeiçoamento sistemático e contínuo;
- a exploração metódica e permanente dos acertos;
- a busca da inovação como processo sistemático.

Para as empresas de TI, essas quatro práticas são ainda mais vitais. Elas estão inseridas em um ambiente de imprevisibilidade, transmutação contínua em todos os seus aspectos e hipercompetição. Para fazer frente a esses desafios, precisam adotar posturas estratégicas claras, coerentes e pró-ativas, que criem fontes sustentáveis de vantagem competitiva.

Para Hamel e Prahalad (1995), as empresas bem-sucedidas serão aquelas que forem capazes de criar o futuro, mudando fundamentalmente as regras de um setor antigo,

redefinindo as fronteiras entre os setores existentes ou, ainda, criando setores inteiramente novos. Os autores argumentaram que a competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades e não pela participação no mercado, concluindo que diante de um ambiente de mudanças turbulentas e imprevisíveis, adaptar-se não é suficiente. As empresas que dominarão o futuro precisam responder à questões mais essenciais, como:

- (1) Quem detém os conceitos de produtos vencedores?
- (2) Como serão formadas as alianças estratégicas e o que determinará a fatia de poder de cada empresa específica?
- (3) Como é possível aumentar a capacidade da empresa de influenciar os contornos emergentes de um setor em nascimento?

O que está em jogo, para Hamel e Prahalad (1995), é a estrutura futura do setor. A estratégia é, então, concebida como a arma para se lutar pró-ativamente pela configuração dos setores que estão nascendo ou pela reconfiguração fundamental dos setores existentes, em benefício da empresa.

Para Porter (1999B, Pg. 81), em virtude das empresas de TI ainda estarem em estágios evolutivos iniciais, elas enfrentam um alto grau de incerteza quanto às necessidades dos seus clientes, aos produtos e serviços mais desejáveis e à melhor configuração das atividades e tecnologias. Portanto, para Porter, as empresas bem-sucedidas serão aquelas que forem capazes de definir e incorporar em suas atividades uma posição competitiva exclusiva. Ainda segundo esse autor, por se tratar de indústria emergente, a empresa pode tentar estabelecer as regras do jogo em áreas como política de produto, métodos de marketing e estratégia de preços.

Diante dessa realidade, tornou-se evidente a importância da estratégia competitiva como forma de se alcançar vantagem competitiva. Partindo-se dessas considerações e tendo-se como hipótese que o processo de escolha da estratégia competitiva a ser utilizada pela empresa constitui um dos elementos básicos e essenciais para definição de seu êxito ou fracasso, elaborou-se a questão-problema do estudo:

Como tem sido, setorialmente, o comportamento competitivo das empresas de TI, a partir da identificação das estratégias complementares adotadas pelas mesmas?

Em busca dessa resposta, identificou-se, por meio de análise exploratória de práticas das empresas de TI, as estratégias complementares que estão sendo adotadas nessa indústria,

revelando-se a existência de tendências ou padrões. Ao longo do estudo, foi delimitada a indústria de TI e seus respectivos setores, bem como apresentados os conceitos utilizados, inclusive o de estratégias complementares.

O presente trabalho teve, portanto, os seguintes objetivos:

- identificar o conceito de estrutura da indústria e arenas de negócios, contextualizando a indústria de TI e seus setores;
- identificar os conceitos de estratégia competitiva (visão estruturalista / escola de posicionamento) e estratégias complementares;
- conhecer as estratégias complementares em uso pelas empresas de TI, verificando se há evidências de predominância de determinados comportamentos competitivos que possam revelar tendências ou padrões;
- identificar oportunidades para pesquisas futuras, visando o aprofundamento do tema escolhido;
- contribuir para o avanço do conhecimento no campo da gestão de empresas de TI.

1.4 - Método

Foram utilizados métodos denominados de qualitativos ou não estruturados, por adaptarem-se melhor ao problema proposto. Conforme Godoy (1995, pg. 74), quando o que se deseja é a compreensão do fenômeno, em sua complexidade, de uma forma ampla, a análise qualitativa é a mais indicada. Realizou-se, então, pesquisa exploratória, conforme definida por Gil (1987), como modalidade de pesquisa mais apropriada para proporcionar uma visão geral e do tipo aproximativo sobre a questão de estudo.

A primeira etapa do trabalho fundamentou-se em revisão bibliográfica, desenvolvida com o objetivo de identificar os conceitos de estrutura da indústria, arena de negócios, estratégia competitiva e estratégias complementares.

A segunda etapa do trabalho foi a pesquisa documental, elegendo-se como principal fonte de informações o jornal de negócios Gazeta Mercantil. Gil (1987) destaca o importante papel dos documentos de comunicação de massa como fonte de dados para a pesquisa social. Foram analisadas, primordialmente, reportagens publicadas na Gazeta Mercantil no período

de 1.º/06/1999 a 30/06/2000, não descartando-se o uso de materiais complementares de outras fontes de informação.

Como vantagens da pesquisa documental no jornal, destacam-se:

- a) a possibilidade do pesquisador conhecer aspectos atuais sobre a questão de estudo, com eficiência maior do que a obtida com a utilização de outras fontes de dados;
- b) o fato da Gazeta Mercantil ser o jornal de economia e negócios mais aceito entre a comunidade empresarial;
- c) o fato da Gazeta Mercantil utilizar, de um modo geral, linguagem técnica apropriada aos conceitos e objetivos do presente trabalho.

Como desvantagens da pesquisa documental delineada, destacam-se:

- a) os profissionais de imprensa trabalham sobre pressão e, geralmente, buscam ressaltar, em suas matérias, aspectos que por vezes não são os mais relevantes para a pesquisa em questão;
- b) o período de tempo analisado e o fato de se trabalhar fundamentalmente com apenas um jornal podem levar a se ter apenas um retrato parcial do setor, perdendo-se elementos de sua dinâmica e complexidade;
- c) o uso de reportagens traz, como consequência, a restrição da análise às estratégias genéricas explicitamente adotadas pelas empresas, ou seja, àquelas que os jornalistas são capazes de captar/descobrir.

As desvantagens e restrições do método adotado deixam, contudo, espaço para pesquisas futuras. Pode-se abranger períodos maiores, outros veículos de informação e, inclusive, outras modalidades de pesquisa, como a observação participante, o estudo de casos ou a pesquisa de campo. Fica aberta, também, a possibilidade de verticalização do estudo, com o aprofundamento em um determinado setor, em uma determinada estratégia complementar ou ainda em uma análise combinada de setor e estratégia.

O caminho escolhido para a pesquisa documental foi o da análise de conteúdo, conforme proposta de Berelson (1952), citado em Gil (1987). A análise desenvolveu-se em três fases:

- a) pré-análise;
- b) exploração do material;

c) tratamento dos dados, inferência e interpretação.

O tratamento dos dados, a inferência e a interpretação tiveram como objetivo tornar os dados válidos e significativos. Com base nos conceitos de estratégia competitiva e estratégias complementares, identificou-se, nas reportagens selecionadas, evidências de uso de uma ou mais estratégias complementares. Uma vez identificadas, essas foram classificadas segundo proposta desenvolvida pelo pesquisador.

Ao longo do trabalho, são apresentados, ainda, mini-casos, a título de exemplificação e reforço da argumentação desenvolvida.

1.5 - Estrutura do Trabalho

O **Capítulo II** foi iniciado com uma delimitação da indústria de TI, bem como as suas subdivisões que foram tratadas no presente estudo. Seguem-se dados demonstrativos da configuração atual da indústria de TI, sobretudo em termos de sua conjuntura econômica e financeira. Ainda no **Capítulo II**, são apresentados os conceitos de estrutura da indústria, arenas de negócios, estratégia competitiva e estratégias complementares, que formam o arcabouço teórico sobre o qual se sustenta a pesquisa. O **Capítulo II** foi encerrado com a proposta do pesquisador para classificação das estratégias complementares.

O **Capítulo III** dedicou-se ao registro dos resultados da pesquisa documental, revelando a frequência de estratégias complementares por setores da indústria de TI. O **Capítulo IV** apresentou as conclusões, bem como as sugestões do pesquisador para futuros trabalhos na área.

Complementa-se o trabalho com as **Referências Bibliográficas** e com dois **Apêndices**.

CAPÍTULO II

A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

2.1 - A indústria de TI⁵

2.1.1 - Definições iniciais

A indústria de TI é muito mais do que simplesmente o computador. Aliás, Drucker (1986) afirma que o computador está para a indústria de TI assim como a estação central de força estava para a indústria de eletricidade. Caso não existisse a estação de força, não haveria a indústria de eletricidade, do mesmo modo que caso não existisse o computador não haveria a indústria de TI. No entanto, a maior parte dos recursos (dinheiro, técnica e engenho) na indústria de eletricidade foram investidos em equipamentos para sua transmissão ou para aplicações práticas (linhas de transmissão, iluminação, motores ou eletrodomésticos). Semelhantemente, a maior parte dos recursos na indústria de TI têm sido aplicados na transmissão e aplicação de informação, mais do que em sua geração e armazenamento. Confirma-se esta análise de Drucker pelas evidências sobre a dimensão dos mercados de TI⁶.

Para se definir o universo de empresas de TI, trabalha-se uma combinação das proposituras de Castells (1999) e Hamel e Prahalad (1995). Castells assume como TI o conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (hardware e software), telecomunicações/rádiodifusão, optoeletrônica e engenharia genética. Esta última tem sua

⁵ O autor optou por utilizar a denominação indústria de TI como termo mais genérico, abrangendo todas as empresas que atuam nessa área. As subdivisões da indústria de TI foram tratadas como setores ou ramos. Essa nomenclatura tem finalidades didáticas e parece ser a mais adequada à compreensão do leitor leigo. Ressalta-se, contudo, que esse uso difere da aceção definida por Porter (1986, Pg. 24) para o termo indústria, segundo a qual "indústria é o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si".

⁶ Serão apresentados dados sobre a dimensão da indústria de TI no tópico 2.1.2.

inclusão justificada pelo autor, em virtude de sua concentração na decodificação, manipulação e conseqüente reprogramação dos códigos de informação da matéria viva.

Para Hamel e Prahalad, o *setor digital* é uma arena não estruturada, formada por um conjunto de setores que estão, ao mesmo tempo, convergindo e se desintegrando. Fazem parte dele:

- fornecedores de sistemas de computação;
- empresas de serviço na área de tecnologia;
- empresas cujo interesse principal concentra-se em sistemas operacionais e aplicativos para computadores;
- proprietários e operadores de redes digitais para transmissão de dados e voz;
- fornecedores de conteúdo de informação;
- fabricantes de equipamentos eletrônicos profissionais;
- fabricantes de produtos eletrônicos de consumo doméstico.

O pesquisador, em consonância com as propostas de Castells (1999) e Hamel e Prahalad (1995), bem como considerando o material coletado na pesquisa documental, decidiu adotar a seguinte divisão setorial para a indústria de TI:

- (1) Eletrônica de consumo;
- (2) Eletrônica profissional;
- (3) Conteúdo da informação;
- (4) Telecomunicações;
- (5) Computação - Hardware;
- (6) Computação - Software;
- (7) Internet.

Cada setor acima listado será devidamente qualificado no **Capítulo III**. Há que se reconhecer que, por se tratar de um setor ainda não estruturado, as fronteiras entre seus diversos ramos são movediças. A inclusão de uma empresa em determinado setor é, em última instância, uma decisão do pesquisador. Como forma de explicitar os parâmetros

adotados, o **Apêndice 1** traz a lista de todas as empresas incluídas no estudo e suas respectivas classificações.

Castells (1999) afirmou que a indústria de TI iniciou-se a partir de macromudanças da microengenharia, ou seja, inovações em três principais campos da tecnologia, as quais, intimamente relacionadas, constituem a base do que hoje é chamado de TI: microeletrônica, computadores e tecnologias da informação.

Segundo Hamel e Prahalad (1995, Pg. 45),

apunhalado por mudanças de regulamentação, avanços na tecnologia digital, mudanças no estilo de vida, ambição das empresas que pretendiam chegar primeiro ao futuro e paranóia de ser deixado para trás, o setor digital parecia estar em estado de permanente agitação.

2.1.2 - Configuração da indústria de TI

Além de suas características mutáveis e permeáveis, a indústria de TI passa por um processo de expansão. Essa, por sua vez, tem sido acompanhada por descontinuidades que geram incertezas e indicam que, nas empresas de TI, muitas vezes os acontecimentos passados não oferecem subsídios suficientes para uma correta previsão dos acontecimentos futuros.

Na lista das 50 maiores empresas de 1999, da revista norte-americana *Fortune*, encontravam-se sete empresas de TI (IBM, Nippon Telegraph e Telephone, Siemens, Hitachi, Matsushita Electric Industrial, AT&T, Sony), com receitas totais de US\$ 452,749.5 milhões. Em 1997, o conjunto das empresas de TI representou 6% da economia mundial agregada. Em 1999, a indústria de TI representou 20% do capital investido em ações nos Estados Unidos, 18% na Grã-Bretanha, 11% na Alemanha e 8% no Japão⁷. Um estudo conduzido pelo *International Data Corporation - IDC* e publicado pelo *World Information and Technology and Services Alliance - WITSA* (um consórcio global de 35 associações comerciais de empresas de TI), levantou alguns números sobre o setor no período de 1992 a 1997⁸. Revela-se, pelos dados encontrados — o que se sabe intuitivamente — o crescimento explosivo das indústrias de TI.

⁷ Dados apresentados pela Revista Exame, 22/12/1999.

⁸ Estudo mencionado em MILLER, H. e SANDERS, J. (1999).

Uma das conclusões do estudo é que o mercado de TI é resistente. Quando a economia atravessa períodos difíceis, o gasto com TI flutua segundo as oscilações do Produto Interno Bruto - PIB. Mas, pelas evidências do estudo, verifica-se que mesmo durante períodos recessivos, os países continuam investindo em TI. Verifica-se, também, que em períodos expansionistas, os gastos com TI usualmente crescem mais rapidamente do que o crescimento do PIB, causando um aumento da razão TI/PIB.

Os países desenvolvidos têm uma estrutura mais amadurecida de computadores e comunicações, focando seus gastos em software e serviços e mantendo os gastos com TI constantes. Por exemplo, no Japão, apesar da recessão econômica, os gastos com TI aumentaram 6,5% em 1996 e 6,7% em 1997. Uma razão apresentada no estudo do IDC para essa estabilidade é o fato das corporações, especialmente as grandes, verem o gasto com TI como uma forma de escapar ou no mínimo mitigar os efeitos da conjuntura econômica adversa. A mentalidade vigente é de que a TI pode reduzir consideravelmente os custos e ao mesmo tempo aumentar a competitividade das empresas, razão pela qual os empresários tendem a ver a TI como parte da solução e não do problema.

Nos países em desenvolvimento, a infra-estrutura está em implantação, e as evidências do estudo do IDC indicaram que os investimentos em TI não são sustentados durante tempos de crise econômica. No México, por exemplo, com a crise de 1994 e o declínio econômico resultante, os gastos em TI reduziram-se na ordem de 30% em 1995. Mesmo com a recuperação e a volta do crescimento, em 1997 os gastos ainda não tinham alcançado o seu nível pré-crise. A crise do sudeste asiático gerou resultados semelhantes, sendo que em alguns países o declínio do gasto em TI foi mais acentuado do que a queda do PIB. A questão maior para as economias emergentes é encontrar o equilíbrio entre os investimentos de longo prazo e os ajustes de curto prazo.

Os dados levantados pelo IDC revelaram, ainda, que a indústria de TI está crescendo 27% mais rápido do que o produto global. A indústria global de TI cresceu 40%, ou US\$ 526 bilhões, entre 1992 e 1997, tornando-se uma indústria de US\$ 1,8 trilhão em 1997. Em comparação, o produto global agregado cresceu em média 5,5% no mesmo período.

Na **Tabela I** apresentam-se os investimentos globais em TI, por setores.

Tabela I
Investimentos Globais em TI, por ano e setor

US\$ bilhões

<i>Setor</i>	<i>1992</i>	<i>1994</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
<i>Telecomunicações</i>	513,627	581,261	728,502	776,617
<i>Hardware</i>	210,935	234,527	321,883	336,435
<i>Gastos Internos</i>	302,901	304,694	304,784	304,629
<i>Serviços</i>	183,719	209,658	247,644	265,705
<i>Software</i>	68,101	81,065	104,659	114,764
<i>Outros equipamentos de escritório</i>	22,105	26,052	28,556	28,916
<i>Total</i>	1,301,388	1,437,257	1,736,028	1,827,066

FONTE: MILLER, H. e SANDERS, J. (1999).

Muitos países em desenvolvimento enxergam as telecomunicações como ferramenta primária para fortalecer suas economias, razão pela qual os investimentos neste segmento devem continuar liderando nos próximos anos. A América Latina, Ásia (pacífico), o Oriente Médio e a África estão investindo pesadamente em telecomunicações, enquanto em mercados desenvolvidos, como a América do Norte e a Europa Ocidental, o foco está em softwares e serviços para acesso à Internet. O desafio para os países emergentes é o financiamento dos investimentos em grande escala que são necessários para completar sua infra-estrutura. Para os países desenvolvidos, o desafio é aumentar a banda de transmissão, uma vez que a infra-estrutura instalada (rede de telecomunicações) era fundamentalmente baseada em fiação de cobre, boa para aplicações de voz, mas ineficiente para comunicação de dados.

No segmento de hardware, com o aumento da relação preço/performance dos computadores pessoais - PCs, muitas organizações começaram a fazer dos servidores PC o componente primário das redes, motivo deste segmento aparecer em segundo lugar nos gastos totais em TI. Em 1997, registra-se um aumento de cerca de 69,5% no total de PCs em uso por consumidores e escolas, comparando-se com os dados de 1992.

Computam-se como *gastos internos* os recursos que as empresas de TI despenderam consigo mesmas, incluindo salários, depreciação dos equipamentos e gasto com sistemas de informação. A maior parcela desses gastos é atribuída a salários, sobretudo do pessoal ocupado em instalação e manutenção de redes, apoio ao usuário final e desenvolvedores de software. O custo dos profissionais de TI aumentou tanto que muitas firmas estão adotando estratégias de recrutamento global, como forma de reduzir os gastos. Pelos dados do IDC demonstrou-se que esta prática causou uma redução de 1% por ano, entre 1992 e 1997, nos gastos alocados neste segmento. Entretanto, nos países em desenvolvimento, este segmento tem crescido, porque neles há mais preocupação em adquirir e implementar as tecnologias essenciais.

Uma das razões para os serviços de TI estarem na quarta posição é o *outsourcing*⁹, outra é a necessidade que o usuário tem de uma solução integral. As provedoras de serviços de TI, sobretudo de consultoria, tornam-se parceiras estratégicas de empresas que estão buscando retirar o máximo retorno sobre os seus gastos com tecnologia.

2.2 - A estrutura da indústria

2.2.1 - Conceitos iniciais

Porter (1986) considera que a estrutura da indústria é moldada por cinco forças básicas: rivalidade dos concorrentes, ameaça de entrada, poder de negociação do cliente, poder de negociação do fornecedor, ameaça dos substitutos. A interação dessas forças determina a atratividade e a rentabilidade de um setor e, em consequência, são da maior importância para a formulação da estratégia.

Os entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. A ameaça de entrada, por sua vez, está diretamente relacionada à existência de barreiras à entrada. São exemplos de barreiras à entrada as economias de escala, as diferenças de produtos patenteados, a identidade de marca,

⁹ *Outsourcing*, espécie de terceirização no ramo de sistemas de informações gerenciais, quando as empresas recorrem a consultorias externas que apresentam soluções integradas e completas para as suas demandas.

os custos de mudança, as exigências de capital, o acesso à distribuição, as vantagens de custo absoluto (curva de aprendizagem, acesso a insumos necessários, projeto de produtos de baixo custo), a política governamental e a retaliação esperada.

A indústria de TI já apresenta algumas barreiras de entrada bastante pronunciadas. As economias de escala na produção, pesquisa, marketing e serviços talvez sejam as principais barreiras de entrada no setor de computadores de grande porte, conforme alegado por Porter (1999). A regulamentação do governo também tem exercido um papel substancial, como nos casos da indústria de telecomunicações nos países emergentes. Apesar disso, a ameaça de entrada é uma constante, como, por exemplo, no setor da Internet, onde firmas surgem do nada e passam a valer bilhões.

A extensão do poder do cliente depende da credibilidade de sua alavancagem de barganha e de sua sensibilidade ao preço. O poder de negociação do cliente torna-se maior quando há concentração de compradores *versus* concentração de empresas, grandes volumes, custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa, informação disponível ao comprador, possibilidade de integração para trás, produtos substitutos. A sensibilidade ao preço é uma medida da importância que os preços baixos têm para o cliente e, portanto, da intensidade de suas exigências de concessões. A sensibilidade ao preço depende da relação entre preço e compras totais, das diferenças existentes entre produtos, da identidade de marca, do impacto sobre a qualidade e o desempenho, dos lucros do comprador e dos incentivos dos tomadores de decisão.

Os produtores de bens da informação enfrentam o dilema de deixar que as pessoas saibam o que estão oferecendo e cobrar delas para recuperar os seus custos. Isto decorre do fato da informação ser um bem de experiência, conforme argumentação de Shapiro e Varian (1999), ou seja, as pessoas têm que experimentar o bem para poder atribuir-lhe valor. Este é um fator que aumenta o poder dos consumidores. Outro fator a afetar o poder dos clientes na indústria da TI é o estabelecimento de padrões. As expectativas dos clientes são fundamentais no processo de definição do produto que se tornará padrão no mercado.

O poder dos fornecedores é determinado por sua capacidade de resistir ao poder de barganha de seus clientes e aumentar sua fatia no valor criado. Ele depende da diferenciação de insumos, dos custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria, do impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação, da presença de insumos substitutos, da concentração de fornecedores, da importância do volume para o fornecedor, do custo relativo

a compras totais na indústria, da ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.

Um fator importante para a determinação do poder dos fornecedores das empresas de TI é a existência do aprisionamento, ou seja, os custos de troca de uma marca ou tecnologia. Entre as fontes básicas de custos de troca podem-se citar: compromissos contratuais, treinamento em marca específica, conversão de informação armazenada em banco de dados para outros padrões, investimentos duráveis em ativos complementares, etc.¹⁰

As opções da empresa em relação aos fornecedores ou aos grupos de compradores devem ser encaradas como decisões estratégicas vitais. Descobrir fornecedores ou compradores que disponham do menor poder de afetá-las negativamente, as empresas tornam-se capazes de melhorar sua posição estratégica.

A existência de produtos aceitáveis e disponíveis que desempenhem as mesmas funções ou oferecem os mesmos benefícios (produtos substitutos), limita os preços médios que podem ser cobrados e, portanto, limita a quantidade de valor que pode ser criada. Quanto mais atrativa for a opção preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor. São determinantes da ameaça de substituição o desempenho do preço relativo dos substitutos, os custos de mudança e a propensão do comprador a consumir. Porter (1999B) afirma que os produtos substitutos que exigem a maior atenção, do ponto de vista estratégico, são aqueles que estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor ou aqueles que são produzidos por setores de alta rentabilidade.

A rivalidade entre os concorrentes assume, usualmente, a forma de manobras pelo posicionamento. A rivalidade direta entre os concorrentes está relacionada com vários fatores, tais como o crescimento da indústria, a relação entre custos fixos (ou de armazenamento) e valor adicionado, o excesso crônico de capacidade, a diferença de produtos, a identidade de marca, os custos de mudança, a concentração e equilíbrio, a complexidade informacional, a diversidade de concorrentes, os interesses empresariais e a existência de barreiras de saída.

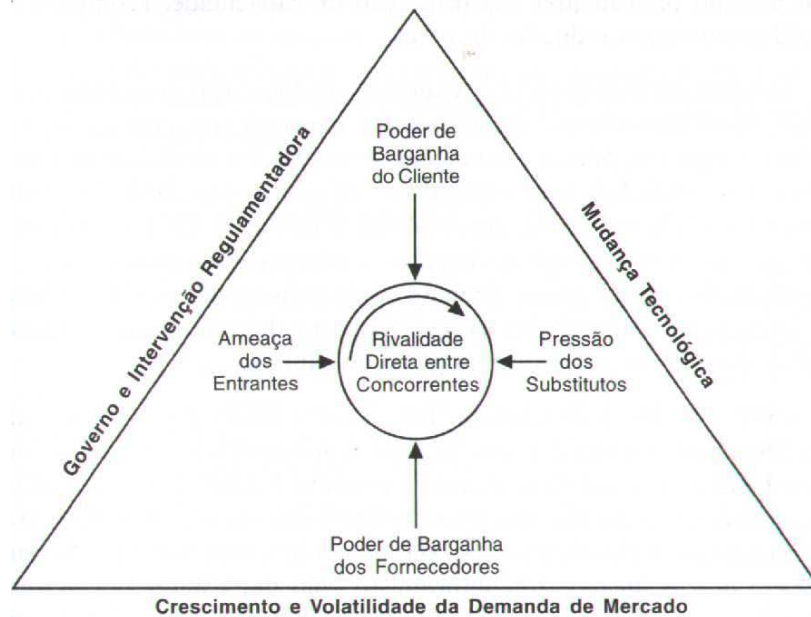
As cinco forças estruturais mencionadas afetam a rentabilidade da indústria e influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria.

¹⁰ Para uma visão mais ampla sobre o aprisionamento em empresas de TI, recomenda-se a leitura dos capítulos 5 e 6 da obra de Shapiro e Varian, 1999.

Esses são os elementos que, articulados, vão determinar o retorno sobre o investimento. Day e Reibstein apresentam graficamente a interação dessas forças (**Figura 2**).

Figura 2

A interação das cinco forças estruturais que moldam a indústria



FONTE: DAY e REIBSTEIN, 1999, Pg. 47.

2.2.2 - A evolução da indústria

As estruturas da indústria estão em contínua transformação, em resposta às mudanças nas necessidades dos compradores, inovações de produto e processo, flutuações cambiais e de custo ou seja, elementos que afetem o equilíbrio competitivo. As forças estruturais que moldam a indústria modificam-se com o tempo, definindo, conseqüentemente, a evolução da indústria. As indústrias evoluem a partir dos movimentos das forças, os quais criam pressões ou incentivos para as mudanças, impelindo processos evolutivos, ao longo dos quais podem aumentar ou diminuir os seus atrativos básicos.

Toda indústria tem uma estrutura inicial, resultante da combinação de suas características econômicas e técnicas básicas, das habilidades e recursos das empresas

pioneiras e das restrições iniciais com que as mesmas se deparam. Os processos evolutivos conduzem a indústria a sua estrutura potencial. A partir da tecnologia fundamental, das características do produto e da natureza dos compradores iniciais e potenciais, existe uma diversidade de estruturas potenciais que a indústria poderá atingir, dependendo de sua direção e de seu sucesso em P&D, do marketing, do processo produtivo, dentre outros, conforme argumentado por Bacic (1998).

As mudanças nos elementos da estrutura industrial podem ocorrer por diversos fatores. Alguns são relacionados à estratégia individual de uma das empresas, participante da indústria, outros dependem de ações coletivas dos concorrentes. Há, também, fatores causados por agentes externos que transacionam com a indústria, além das mudanças no ambiente, que independem das firmas mas acabam por afetá-las.

Bacic (1998) alegou que os fatores que impulsionam a evolução da indústria têm origens diversas. Algumas mudanças ocorrem no longo prazo, como o crescimento das empresas participantes, a relação com os consumidores, o surgimento ou erupção de barreiras de entrada, mudanças nas condições de operação, aparecimento de ameaças de produtos substitutos, alterações nas políticas governamentais, mudanças dos participantes (entradas e saídas), adoção de novos produtos e processos (em função de inovações). Segundo o autor, o crescimento é afetado por mudanças nas tendências demográficas, nas necessidades sociais, na posição de produtos substitutos e complementares, na natureza do produto, etc. A relação com os clientes é alterada quando a indústria passa a abordar novos grupos de consumidores e quando estes passam a conhecer melhor o produto e a requerer a presença de determinadas características específicas, tornado-se menos sensíveis a políticas de diferenciação. As barreiras de entrada são reduzidas pela difusão do conhecimento e pela redução da incerteza sobre os produtos, processos e necessidades dos consumidores. Aumentam com o acúmulo de experiência pelas empresas estabelecidas. Já os produtos e processos são afetados pelas inovações. A evolução tecnológica, por sua vez, resulta da interação entre uma série de elementos, tais como mudanças de escala, aprendizagem, redução da incerteza, padronização e difusão da tecnologia.

Para atender as demandas de um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico, os gerentes precisam de novas ferramentas e perspectivas, dado que uma estratégia que funcionou bem no passado pode não continuar a funcionar bem no futuro. Segundo Day e Reibstein (1999, Pg. 21), "na verdade, as estratégias que funcionaram bem no passado são os alvos de ataque mais prováveis por parte de concorrentes que definem o mercado de forma

diferente". Um ambiente de mudanças rápidas é perigoso e ao mesmo tempo desafiador, porque nele podem surgir novidades que provoquem a erosão de determinadas vantagens competitivas, bem como oportunidades para que as empresas estabeleçam vantagens em determinado mercado.

Day e Reibstein (1999) argumentaram, ainda, que duas perspectivas proeminentes das vantagens competitivas são que elas resultam da posição da empresa na indústria ou de seus recursos e capacidades. Assim, mudanças na posição da empresa geram automaticamente mudanças em suas vantagens competitivas. A estratégia, em um ambiente evolutivo, tem duas dimensões: colocar barreiras no caminho dos concorrentes, protegendo as vantagens atuais, ou investir em novos ativos e capacidades. A criação das vantagens e sua sustentação, portanto, são processos dinâmicos e interativos, que ocorrem no longo prazo, exigindo investimentos contínuos, além de uma postura preemptiva por parte dos níveis gerenciais.

As cinco forças estruturais que moldam a indústria são os determinantes da rentabilidade setorial de longo prazo e portanto ditam a evolução da indústria e das empresas. Do ponto de vista estratégico, as empresas devem se envolver na tentativa de controlar ou moldar a evolução dessas forças estruturais. Mudanças na estrutura industrial podem afetar as bases sobre as quais as estratégias são construídas e, desta forma, alterar o equilíbrio entre elas, uma vez que podem se alterar as bases de sustentabilidade de determinada estratégia, bem como a vantagem competitiva que é dela resultante.

2.2.3 - Arenas de Negócios

No cerne da formulação estratégica, está a relação da empresa com seu meio. Este, por sua vez, é muito amplo e abrange as conjunturas social, econômica, política e cultural, mas o seu aspecto mais importante para as empresas é a indústria ou as indústrias nas quais elas competem. Segundo Porter (1986, Pg. 22), "a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa". Portanto, a primeira etapa na formulação de estratégias é a definição do negócio da empresa.

Para Porter (1986), uma indústria é um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si. Ansoff e McDonell (1993) apresentam o conceito de Área Estratégica de Negócios - AEN e Unidade Estratégica de Negócios - UEN. A AEN corresponde a um segmento distinto do ambiente no qual a empresa atua ou pode querer atuar. Nas preliminares da formulação estratégica, as diversas AENs são identificadas e analisadas, sem qualquer referência à estrutura ou aos produtos correntes da empresa, resultando em um conjunto de perspectivas em termos de rentabilidade, crescimento, turbulência e tecnologia. As UENs são unidades de uma empresa responsáveis pelo desenvolvimento da posição estratégica da empresa em uma ou mais AENs.

Day e Reibstein (1999) adotaram a terminologia *arena competitiva*, definindo-a como o conjunto de concorrentes significativos, ou seja, as empresas que possuem capacidades semelhantes e produtos substitutos, ou potencialmente substitutos. A definição do conjunto relevante de concorrentes possibilita que se responda à segunda pergunta do processo de formulação estratégica: a empresa tem uma vantagem competitiva sustentável perante os concorrentes?

Algumas arenas possuem fronteiras bem definidas e estáveis. Contudo, quanto mais dinâmica se torna a competição, as fronteiras vão se esvanecendo, prejudicando a identificação e a antecipação dos movimentos das rivais. Day e Reibstein (1999) argumentaram que a definição da arena é determinada por escolhas feitas ao longo de quatro dimensões:

- o leque de produtos ou serviços produzidos / oferecidos;
- as classes e segmentos de clientes;
- o escopo geográfico;
- o número de atividades na cadeia de valores.

Outra visão, trazida por Boar (1993), apresenta o conceito de *escopo do negócio*, cuja definição abrange algumas questões intrínsecas à empresa:

- VISÃO - um mote inspirador que articula a natureza do negócio e seu intento para o futuro. Uma visão deve ser informativa, compartilhada, competitiva, significativa.
- MISSÃO - definição clara do propósito do negócio. Ela não deve deixar dúvidas quanto ao que se pretende alcançar.
- VALORES - descrevem o conjunto de crenças da empresa.

- CONSUMIDORES / MERCADOS - definem os receptores dos produtos e serviços.
- PRODUTOS / SERVIÇOS - definem o que será vendido ou oferecido.
- GEOGRAFIA - define o espaço, o *locus*, do mercado.

Estabelecer precisamente as fronteiras de uma indústria/arena é difícil, pois não existe consenso quanto à definição apropriada em torno do grau de proximidade que a substitutibilidade deve ter em termos de produtos, de processo ou de limites geográficos de mercado. No caso particular da indústria de TI, Hamel e Prahalad (1995) alertam que as fronteiras existentes entre seus ramos são móveis, permeáveis e muitas vezes dependentes do tomador de decisões e suas habilidades.

2.3 - Estratégia Competitiva

2.3.1 - Conceitos Básicos

A preocupação com a formulação explícita de estratégias nas empresas privadas é recente. Não obstante, há vários exemplos de êxito no emprego da estratégia na história das organizações. A formulação estratégica assumiu um papel essencial no momento em que as empresas passaram a ter que lidar com discontinuidades ambientais. Em ambientes de intensas mudanças, a estratégia deve ser cada vez mais dinâmica, centrando sua força na capacidade de prever e reagir aos movimentos e contramovimentos da concorrência, além de alterações na demanda de seus produtos. A estratégia tornou-se ferramenta necessária para se responder a duas questões essenciais: qual a direção na qual a empresa deve crescer e como se mobilizar as pessoas na direção escolhida.

Mintzberg (1994), analisando as teorias existentes sobre estratégia, aborda as duas visões teóricas predominantes. A primeira assume a estratégia como um problema de posicionamento e a segunda como uma questão de perspectiva. Na visão do posicionamento, a estratégia tem uma visão *para baixo*, focalizando o ponto exato onde o produto encontra o consumidor, e uma visão *de dentro para fora*, enxergando o mercado externo. Na visão da

perspectiva, em contraste, a visão estratégica é *para dentro*, focalizando os pensamentos dos estrategistas coletivos e *de baixo para cima*, formando-se uma macrovisão do negócio¹¹.

Em obra mais recente, Mintzberg (Mintzberg et al., 2000) realizou um excelente trabalho de revisão de literatura nesse campo, chegando ao que denominou de "dez escolas de pensamento" sobre estratégia, a saber: a escola do *design*, a escola do planejamento, a escola do posicionamento, a escola empreendedora, a escola cognitiva, a escola do aprendizado, a escola do poder, a escola cultural, a escola ambiental e a escola de configuração. O presente estudo enfoca a visão da estratégia como posicionamento. Segundo essa ótica, a principal tarefa da estratégia é posicionar a empresa dentro do meio competitivo de forma a maximizar o retorno de longo prazo sobre o investimento. As principais decisões estratégicas são a escolha do campo de atuação e a forma de posicionamento.

A partir de 1960, com o surgimento da Teoria Geral dos Sistemas, as empresas passaram a ser entendidas como sistemas abertos, em interação com o ambiente, vinculando-se o bom desempenho empresarial ao ajuste entre a empresa e seu ambiente. O mais relevante, nessa abordagem, é a postura e a conduta da empresa diante dos fatores estruturais da indústria. Ansoff e McDonnell (1993, Pg. 70) são teóricos pioneiros dessa vertente. Eles argumentam que "basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização." Para os autores, há quatro tipos de regras:

1. padrões de medida do desempenho presente e futuro da empresa, sendo que quando se trata de padrões qualitativos, utiliza-se a denominação objetivos; quando se trata dos aspectos quantitativos, denominam-se metas;
2. padrões de relacionamento da empresa com o ambiente externo, chamada de estratégia empresarial;
3. padrões organizacionais internos à organização, ou o conceito organizacional;
4. padrões que norteiam as atividades cotidianas da empresa, ou políticas operacionais.

A partir dessa concepção, os autores delineiam algumas características peculiares da estratégia, dentre as quais destacam-se:

¹¹ Bacic (1998) registrou as diferenças entre as duas esferas, qualificando-as como da racionalidade, com ênfase no posicionamento, e da inovação, com ênfase nos aspectos de movimento e ruptura. Para uma apreciação mais detalhada dessa diferenciação, recomenda-se a leitura do capítulo 2 da Tese de Doutorado do autor. O presente trabalho enfatizou a esfera da racionalidade. Aos interessados na perspectiva da inovação, recomenda-se as obras de Hamel e Prahalad (1995), Utterback (1996) e Christensen (1997).

- a) a formulação de estratégias não está diretamente relacionada com a adoção de ações imediatas, sendo que o horizonte da estratégia é o longo prazo, no qual são estabelecidas as diretrizes para o crescimento e o desenvolvimento da empresa;
- b) a estratégia deve gerar projetos estratégicos que delimitam o foco (missão) da empresa, eliminando-se objetivos ou metas incompatíveis;
- c) durante o processo de formulação de estratégias, os gestores baseiam-se em informações muito agregadas, incompletas e incertas a respeito das direções alternativas disponíveis e possíveis;
- d) estratégia é diferente de objetivos; a primeira representa os meios utilizados para alcançar-se determinados fins, estes últimos representados pelos objetivos;
- e) estratégia e objetivos são intercambiáveis, considerando-se o fator temporal (momentos distintos) ou o fator hierárquico (níveis administrativos diferentes).

Para maximizar o retorno sobre o investimento no longo prazo, é fundamental que a empresa escolha cuidadosamente o campo em que atuará, decidindo seu posicionamento e passando a orientar seu crescimento segundo essas definições. A estratégia pode ser vista, então, como um atalho, ou seja, um caminho para reduzir a distância entre a posição atual e a posição desejada. A partir da definição das AENs, escolhe-se, em cada uma, a postura estratégica ótima na busca do êxito frente aos concorrentes. Macmillan, citado em Sousa (1993), argumenta que o segredo da estratégia é a busca do domínio de posições do mercado que venham a permitir que a empresa possa estabelecer uma diferença significativa em relação aos seus competidores, não implicando, contudo, o controle de todas as posições do mercado.

Para Porter (1999A), após avaliar as causas subjacentes das forças que influenciam a competição no setor e os movimentos evolutivos da indústria, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Do ponto de vista estratégico, deve-se cotejar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa com as forças estruturais e suas causas subjacentes. Com base nesta percepção, formulam-se planos de ação que abrangem:

- o posicionamento da empresa, baseado em suas capacidades, de modo a propiciar a melhor defesa contra as forças competitivas;
- a tentativa de influenciar o equilíbrio das forças estruturais, por meio de manobras estratégicas que melhorem a posição da empresa;

- a antecipação de alterações nos fatores subjacentes às forças e da reação da empresa a essas mudanças, com a perspectiva de explorá-las favoravelmente.

Porter (1999B) destacou a necessidade de não se confundir ferramentas gerenciais com estratégia¹². Gestão da qualidade total, *benchmarking*, terceirização, reengenharia, etc., são consideradas pelo autor como ferramentas gerenciais, sendo que o cerne da estratégia é desempenhar atividades diferentes das exercidas pelas rivais, ou desempenhar as mesmas atividades, de maneira diferente. As ferramentas gerenciais são facilmente copiáveis, sendo que as empresas tendem a alcançar a eficácia operacional e a convergirem competitivamente, uma vez que todas buscam as melhores práticas de gestão. A estratégia competitiva, por sua vez, fundamenta-se na diferenciação como forma de gerar/produzir vantagem competitiva sustentável. Conforme o autor, (Porter, 1999B, Pg. 52), agir estrategicamente "significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores".

A partir dessas definições, Porter chega ao seu conceito de estratégia:

é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples - ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho¹³.

Todas as organizações devem buscar formas de partir de recursos disponíveis para criar vantagem competitiva, transformando-os em algo que não possa ser facilmente desenvolvido, copiado ou comprado. Só as empresas que conseguirem usar seus recursos de formas singulares terão chance real de sucesso a longo prazo. Essa premissa confirma-se por dados de pesquisas recentes que sugerem que, em média, a lucratividade varia muito mais de uma empresa para outra, dentro da mesma indústria, do que de uma indústria para outra¹⁴.

As escolhas de posicionamento determinam as atividades a serem desempenhadas, bem como a forma como elas se relacionam umas com as outras. A vantagem competitiva deriva da maneira como as atividades se compatibilizam e se reforçam mutuamente. A

¹² De uma forma geral, os autores da esfera da racionalidade desprezam o desenvolvimento de competências essenciais, adoção de ferramentas de qualidade, atribuindo essas atitudes ao campo da eficácia operacional.

¹³ PORTER, 1999B, Pg. 63.

¹⁴ SHOEMAKER, P. J. H. e AMIT, R., 1999, Pg. 387.

importância da compatibilidade entre políticas funcionais é uma das mais antigas idéias em estratégia. Porter classifica as compatibilidades em três níveis:

- 1.º - consistências entre cada atividade (função) e a estratégia geral;
- 2.º - reforço mútuo das atividades;
- 3.º - otimização do esforço.

As visões apresentadas circunscrevem a teoria da escola de posicionamento. A presente pesquisa enfatiza esta visão porque a mesma privilegia os embates por posicionamento das empresas dentro da indústria e as estratégias complementares adotadas pelas mesmas com esta finalidade.

2.3.2 - Hierarquização e Classificação em Estratégia

O maior expoente teórico da escola de posicionamento é Michael Porter. Para os autores dessa escola, a estratégia competitiva compreende a resposta a duas questões centrais: qual será a vantagem competitiva básica a ser perseguida (mínimo custo ou diferenciação) e qual será o campo de atuação (segmento de mercado a ser atendido).

Não há uma proposta consensual, na literatura de administração estratégica, sobre hierarquização e classificação da estratégia. Uma primeira proposta de hierarquização da estratégia surgiu do próprio trabalho de Porter (1989), com a formulação do conceito de Estratégias Genéricas:

a noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que um empresa faça uma escolha - se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.¹⁵

Conforme Sousa (1993), a vantagem competitiva objetivada pela empresa depende de uma estratégia bem estruturada, complementada por um gerenciamento bem conduzido, de forma a traduzir a tecnologia utilizada, aliada à gestão pela qualidade e a um bem montado apoio mercadológico. Assim cada Estratégia Genérica pode ser qualificada como um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva. Na formulação de uma Estratégia Genérica, deve-se articular o tipo de vantagem que uma

¹⁵ Porter, 1989, Pg. 25.

empresa almeja com o escopo de seu alvo estratégico, por meio de movimentos estratégicos prescritivos, coerentes e sinérgicos entre si. Portanto, as Estratégias Genéricas são fórmulas amplas que definem o modo como uma empresa irá competir, quais devem ser suas metas e as políticas necessárias para levá-las a cabo.

Deve-se ressaltar a importância de se fazer uma distinção entre Estratégia Genérica e medidas que buscam aperfeiçoar a eficácia operacional. A melhoria da eficácia operacional é um componente imprescindível da gestão, mas não é estratégia. Porter (1999A), aponta as diferenças existentes entre a agenda operacional e a agenda estratégica, considerando que a primeira é mais adequada para a mudança constante, a flexibilidade e o esforço incansável em busca da melhor prática, ao passo que a segunda é o espaço de definição da posição exclusiva.

Conforme Hamel e Prahalad (1995), as empresas precisam ir além das medidas de eficiência operacional, tendo a capacidade de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar o seu setor. Embora as ferramentas de gestão tenham méritos intrínsecos, como forma de manutenção da organização, elas são soluções limitadas para ajudar as empresas a se tornarem mais eficazes em suas linhas atuais de negócios, durante um certo tempo. Já as Estratégias Genéricas sinalizam o sentido do movimento da empresa quanto à produtos e mercados, a partir de sua postura atual. Correspondem à ação que a empresa vai adotar perante o ambiente, tendo em vista a sua missão, seus propósitos e o resultado de seu diagnóstico estratégico.

O processo de formulação de estratégias deve considerar a empresa, com seus recursos, pontos fortes, pontos fracos, neutralidades, missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas; o ambiente, em sua constante mutação, com o surgimento de novas oportunidades e ameaças; e, por fim, a integração entre a empresa e o seu ambiente, visando o melhor ajuste possível. No nível ambiental, analisa-se o mercado, a concorrência e as conjunturas econômica, social e política.

Porter (1989) identificou três Estratégias Genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Shapiro e Varian (1999), embora não adotem explicitamente o termo Estratégia Genérica, consideram como relevantes a liderança de custo e a diferenciação. Bacic (1998, Pg. 26), também sem utilizar a terminologia Estratégia Genérica, sinaliza para duas vantagens competitivas básicas (ou genéricas), que são, igualmente, a liderança de custo e a diferenciação. O próprio Porter, ao retomar brevemente o assunto (Porter, 1999B, Pg. 63) indica que as Estratégias Genéricas caracterizam posições estratégicas em níveis mais simples e amplos.

Na presente pesquisa, decidiu-se adotar liderança de custo e diferenciação como vantagens competitivas básicas, ou seja, um primeiro nível, geral e abrangente, de hierarquização da estratégia. Esta definição atende ao pressuposto apresentado por Porter (1989) de que essas duas vantagens competitivas são, na vasta maioria dos casos, mutuamente excludentes. Essa abordagem encontra, ainda, eco no trabalho recente de Zaccarelli (2000), embora este autor defina cinco tipos diferentes de vantagens competitivas: preferência dos clientes; custos internos baixos e preços de vendas normais; custos externos baixos e preços de vendas normais; diferenciação no negócio e existência de talentos especiais na empresa. Nesta pesquisa, contudo, considera-se que os cinco tipos de vantagens competitivas levantados por Zaccarelli são na verdade variações em torno da diferenciação e da liderança de custos.

A partir do patamar básico de vantagens competitivas, Zaccarelli (2000) estabelece outros três níveis hierárquicos de estratégia. O autor denomina o primeiro nível de grande estratégia, no qual demarcam-se as linhas gerais do comportamento estratégico da empresa. Para o autor, decisões nesse nível não são seguidas de ações operacionais, mas sim de outras decisões estratégicas, responsáveis por detalhar a orientação geral. Ainda segundo o autor, nesse nível há apenas duas questões a serem respondidas:

- Com quem a empresa irá disputar o sucesso?
- Qual será a base para o sucesso, isto é, qual será o tipo de vantagem competitiva ou de posição privilegiada ou de pré-vantagem competitiva que a empresa vai utilizar e quais as suas importâncias relativas?¹⁶

Para Zaccarelli, a escolha da vantagem competitiva determina um segundo nível hierárquico de estratégia, articulado em torno das respostas dadas às questões formuladas no primeiro nível. Assim, nesse segundo patamar, pode-se ter uma estratégia "pelos clientes" ou "pela mudança no negócio". Somente então, segundo o autor, chega-se ao terceiro nível, denominado por ele de Estratégias Complementares -ECs. Para Zaccarelli, essas representam os ajustes finais e complementares das estratégias definidas nos níveis superiores. Pode-se assumir que as ECs são exemplos de opções estratégicas ou de ações tático-operacionais que buscam fazer com que a empresa alcance uma das vantagens competitivas básicas, a partir dos seus recursos disponíveis, como trabalho, capital e tecnologia. Portanto, pode-se afirmar que as ECs são posturas (mantidas), atitudes (tomadas) ou movimentos (iniciados) pelas empresas com o objetivo de alcançar ou sustentar a liderança de custo ou a diferenciação.

¹⁶ Zaccarelli, 2000, Pg. 132.

2.3.3 - Identificação de ECs

Tomou-se como ponto de partida a obra de Zaccarelli e Fischmann (1994), na qual os autores trabalham o tema “Estratégias Genéricas: Classificações e Usos”, sem se referir à noção de vantagens competitivas básicas, e propondo uma lista de 13 Estratégias Genéricas. Contudo, em abril de 2000 foi lançada nova obra de Zaccarelli (2000), na qual o autor passa a falar em vantagens competitivas e em níveis hierárquicos de estratégia. Nesse livro, aquilo que o havia, em 1994, denominado de Estratégias Genéricas, Zaccarelli passa a chamar de Estratégias Complementares - ECs.

A presente pesquisa decidiu incorporar a alteração proposta por Zaccarelli, embora esteja claro que não há, ainda, consenso teórico quanto à classificação e hierarquização da estratégia.

Já a identificação de ECs é um trabalho que pressupõe certo grau de arbitrariedade do pesquisador, resultando em uma proposta final de classificação específica da presente pesquisa. Assim, trabalhou-se uma lista de 13 ECs, a saber: oportunidades, desinvestimento, imitação, crescimento, cooperação, diferenciação produto-mercado, inovação, preempção, reação, sinalização, agressão, pró-proteção e locacional.

a - Estratégia de Oportunidades

Zaccarelli e Fischmann (1994) identificaram esta como sendo a estratégia adotada por empresas que enfrentam grandes variações no nível de atividade em seus mercados. Ela consiste, basicamente, na manutenção de mínimo esforço durante os períodos de baixa intensidade e na maximização do esforço em períodos de pico.

Em outra visão, a estratégia de oportunidades pode ser definida como uma forma de se capitalizar em ocasiões específicas, a exemplo da produção de peças de marketing ocasionadas ou direcionadas por/para datas comemorativas. Prevalece, nesta interpretação, o sentido mais literal do termo oportunidade.

Shapiro e Varian (1999) apresentam, ainda, outro sentido para a estratégia de oportunidades, enfocando-a como discernimento do momento apropriado para se iniciar determinado movimento estratégico. Tendo em vista a importância da massa crítica, das expectativas dos clientes e da velocidade do desenvolvimento da tecnologia, na área de infra-

estrutura da informação, o senso de oportunidade das iniciativas estratégicas torna-se preponderantemente importante. Agir muito cedo pode significar assumir compromissos de tecnologia e ir para o limbo pela falta de aliados suficientes. Retardar a ação pode significar perder o mercado inteiro, especialmente se os clientes forem aprisionados por tecnologias rivais.

Caso 1

Natal Conectado

Os fabricantes de telefones celulares no Brasil intensificaram a produção de celulares para atender à demanda adicional no Natal, prevista pelas operadoras em 2 milhões de telefones. A Telefônica estima que venderá dez mil aparelhos por dia em dezembro, 80% dos quais do sistema pré-pago. A BCP prevê que as vendas natalinas atinjam 20% do total comercializado no ano.

Além do fenômeno de vendas do pré-pago, outros fatores contribuíram para o Natal de 1999 ter sido dominado pela telefonia celular. O preço do telefone havia caído, em média, 20% em 12 meses. As operadoras, na sua maioria, decidiram não cobrar mais taxas de habilitação.

Para fazer frente à expansão, a Nokia duplicou o número de funcionários na fábrica, para 800. A Ericsson antecipou investimentos e fechou acordo com o sindicato dos telefônicos de São José dos Campos (SP) para ativar o terceiro turno na fábrica.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na reportagem "Celulares garantem a festa no Natal" (Gazeta Mercantil, 01/12/1999).

b - Estratégia de Desinvestimento

É a decisão de encerrar algumas ou todas as atividades da empresa, Esta estratégia baseia-se na noção, intuitivamente interessante, de que determinadas atividades, recursos ou capacidades são muito mais importantes para o sucesso da empresa do que outras, sendo imperiosa a concentração naquilo que é verdadeiramente importante. Shoemaker e Amit (1999, Pg. 378) afirmam que "existem fatores estratégicos da indústria necessários, sem os quais a empresa não pode ser um jogador crível, e fatores estratégicos da indústria discriminantes subjacentes às diferenças no desempenho dos lucros."

Zaccarelli (2000) classifica o desinvestimento em cinco tipos:

- especialização - a empresa reduz algumas atividades para concentrar-se em outras;
- especialização com terceirização - a empresa deixa de produzir internamente algum componente, passando a adquirí-lo no mercado;
- substituição de produto - o desinvestimento é seguido por investimento em produto alternativo ao que teve sua fabricação encerrada;

- cancelamento - a empresa abandona determinado segmento para se concentrar em outros mercados;
- desinvestimento total - decisão de encerrar o negócio, tomada em caráter extremo e com a finalidade de tentar recuperar ao menos parte do investimento feito.

Caso 2

Recuar para Avançar

A Qualcomm vendeu sua linha de produção de telefones móveis, em nível mundial, para a japonesa Kyocera. A venda da linha de telefones atende ao projeto da Qualcomm de não mais concorrer com seus clientes de chips. O presidente da empresa no Brasil, Marco Aurélio Rodrigues, afirmou: "Sem dúvida os chips são o principal foco de negócio da Qualcomm, e não estava sendo mais possível competir com os fabricantes mundiais de telefones celulares, aos quais a Qualcomm vendia os seus chips".

O mesmo motivo que levou a Qualcomm a se desfazer da unidade de telefones fez com que a empresa vendesse também a unidade de transmissão para a Ericsson, em maio de 1999. Com isso, a empresa assume como interesse principal o desenvolvimento de chips para equipamentos de transmissão e de sinais telefônicos.

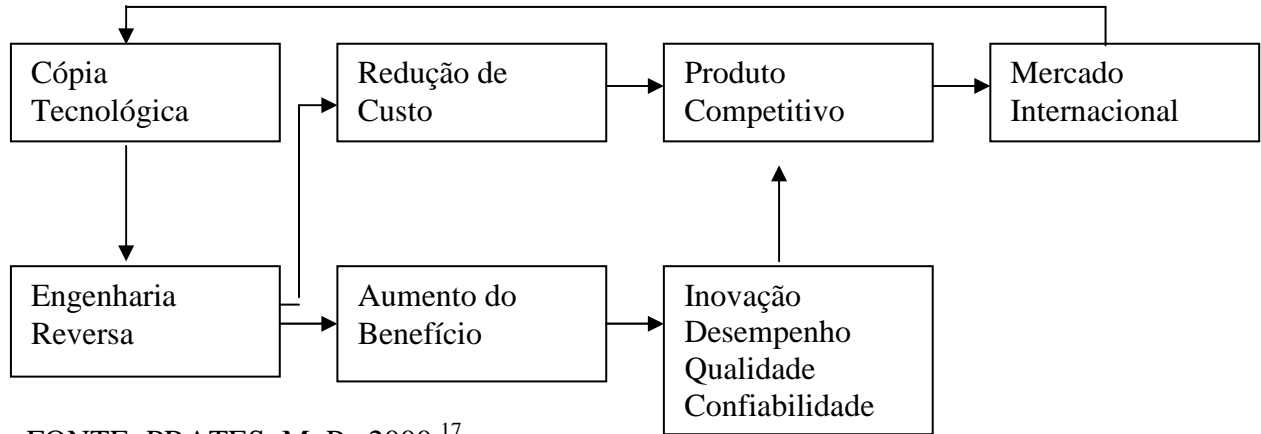
Fonte: Elaborado pelo autor, com base na reportagem "O Brasil terá celulares Kyocera" (Gazeta Mercantil, 27/05/2000).

c - Estratégia de Imitação

É a opção deliberada de não ter liderança no setor e aguardar para copiar as estratégias de concorrentes mais criativos. É uma postura eminentemente defensiva, adotada por empresas que, embora disponham da mesma capacidade do ponto de vista do domínio tecnológico, preferem esperar para ver como o mercado se desenvolverá, para então tentar pular adiante, a partir de erros do inovador ofensivo. Essa EC baseia-se, ainda, na noção de que ficar na linha de frente da tecnologia de ponta pode ser uma posição muito vulnerável.

A empresa que adota esta EC assume uma postura dependente e subordinada diante da inovação. O Japão, no pós Segunda Guerra Mundial Guerra, é um caso clássico e coletivo de adoção de estratégias de imitação. Aquele país partiu para uma corrida de cópia tecnológica em nível internacional, tendo desenvolvido ao máximo os princípios da engenharia reversa e o conceito de relação custo/benefício, conforme apresentado pela **Figura 3**.

Figura 3
O caso japonês



FONTE: PRATES, M. P., 2000.¹⁷

Christensen (1997) registra o alerta de que não é prudente que uma empresa adote uma postura única do ponto de vista da liderança tecnológica, seja de ser sempre um líder, seja de ser sempre um seguidor. O autor recomenda a adoção de posturas diferenciadas, considerando-se o tipo de inovação com que se está lidando. As inovações disruptivas possibilitam ao primeiro a se mover uma vantagem significativa. As inovações de sustentação¹⁸, por sua vez, não asseguram que o primeiro a se mover tenha alguma vantagem. O autor argumenta que existem evidências de que as empresas que fazem uso da estratégia de aprimorar o desempenho de seus produtos e serviços com desenvolvimentos incrementais conseguem performances tão boas quanto as empresas que procuram a liderança por meio de saltos maiores no emprego de tecnologias de sustentação.

¹⁷ O caso do Japão e a figura foram retirados das notas de aula do Prof. Dr. Maurício Prates, na disciplina Metodologia de Pesquisa em Informática do Programa de Mestrado em Informática da PUC-Campinas. Material não publicado, reproduzido com permissão do autor.

Caso 3

Nada se cria, tudo se copia

A empresa System Software Associates (SSA), dos EUA, enfrentou um amplo processo de reestruturação, visando a se adaptar aos novos tempos, passando a ser conhecida como uma fornecedora de serviços, mais do que como uma empresa de software.

Entre as decisões tomadas, está a de início de adaptação de softwares complementares ao seu programa de gestão básico. Segundo declarações do *chairman*, William Stuek, "levaríamos muito tempo para desenvolver internamente programas como o de relacionamento com cliente e logística. Então vamos adaptar ao que já existe no mercado." Para o executivo, essa nova postura confere uma flexibilidade maior aos produtos da SSA. "Isso certamente faz diferença frente à concorrência, porque vamos fazer o que o cliente pede e não ditar o que ele deve fazer", conclui o executivo.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na reportagem "SSA amplia perfil de atuação para manter crescimento"(Gazeta Mercantil 2/08/1999)

d - Estratégia de Crescimento

É a opção deliberada pela busca do crescimento. Procura-se aumentar o volume de vendas, lançar novos produtos, aumentar participação de mercado. Um dos modos de se fazê-lo é a fusão com outras empresas, ou seja, a combinação de dois ou mais negócios, no qual um adquire os direitos e obrigações do outro em troca de ações ou dinheiro de ambos, ou os direitos e obrigações são combinados e novas ações são emitidas.

Courtney, Kirkland e Vigverie (1999) argumentam que a estratégia de crescimento pode ser considerada uma postura estratégica defensiva diante da incerteza, com as empresas realizando investimentos vultosos que as colocam em posição privilegiada (seja em termos de informação, estrutura de custos ou relacionamento com consumidores e fornecedores) e em condições de esperar que o nível de instabilidade ambiental se reduza.

Muitas vezes, a motivação para a fusão parte da busca, tanto por parte das pequenas como por parte das grandes empresas, de características que lhes são ausentes. As novas, e geralmente pequenas, empresas estão mais próximas das fronteiras do progresso, ao passo que as empresas estabelecidas dispõem do poder financeiro, de manufatura e de distribuição.

¹⁸ Christensen formula os conceitos de inovações de sustentação e inovações disruptivas. Para uma análise mais aprofundada dos dois conceitos, recomenda-se a leitura da obra do autor "The Innovator's Dilema", Harvard Business School Press, 1997.

e - Estratégia de Cooperação

No campo da cooperação, as empresas agem para ajudar outras, visando algum ganho, muitas vezes de natureza não financeira ou nem sequer mensurável. Nos tempos atuais, a cooperação diz respeito a épocas, mercados, produtos e processos específicos, não excluindo a concorrência em todas as outras áreas não cobertas pelos acordos. A empresa **A** pode considerar a empresa **B** como fornecedora, compradora, concorrente e parceira, ao mesmo tempo. Na indústria de TI, as alianças estratégicas são particularmente interessantes, dados os elevados e incrementais custos de P&D.

Davis e Meyer (1999) argumentaram que com a velocidade da mudança, muitas empresas que almejam novas capacidades não têm tempo de desenvolvê-las. A facilidade de coordenação, via conexões eletrônicas e redes informacionais, criou possibilidades de uma nova densidade de sinapses entre empresas, indústrias e indivíduos. Shapiro e Varian (1999) alegam que as regras tradicionais da estratégia competitiva focalizam os concorrentes, fornecedores e clientes, ao passo que, na economia da informação, as empresas que vendem componentes complementares são igualmente importantes. A formação de alianças, o cultivo de parceiros e a garantia de compatibilidade são decisões empresariais básicas, sendo essencial que as empresas descubram caminhos para comercializar produtos complementares sem erodir o valor de suas próprias forças básicas.

f - Estratégia de Diferenciação Produto-Mercado

É a estratégia de se buscar um nicho, ou uma diferenciação do produto da empresa em relação às concorrentes, que tenha força suficiente para criar um subcampo competitivo, no qual a empresa seja vitoriosa. A capacidade de diferenciar-se de maneira sustentável das outras empresas é uma vantagem competitiva essencial, pois a diferenciação busca oferecer aos compradores um bem único e de maior valor agregado.

Lambin, citado em Filho (2000, pg. 28), ressalta o papel da diferenciação de produto como vantagem competitiva, interpretando esta como a criação de características ou atributos detidos por um produto ou marca que lhe conferem uma certa superioridade sobre seus concorrentes diretos. Esta abordagem é ratificada por Levy (1992), que avalia que um produto é definido em comparação com as expectativas do consumidor e com os seus concorrentes. A estrutura de atributos de um produto, a rede de distribuição, as mensagens publicitárias, o preço, a embalagem são um sistema de atributos que o cliente decodifica. Levy (1992)

considera que o consumidor não compara atributo por atributo, antes a sua percepção de cada marca é um emergente sistêmico, interpretado como o conjunto de atributos do produto ampliado. A vantagem competitiva oriunda da diferenciação de produto consiste no atributo (ou conjunto de atributos) percebidos pelos clientes como exclusivos da marca.

Estas interpretações coincidem e ampliam o conceito original estabelecido por Porter (1989) de que a diferenciação de produto é a criação de algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, além de outras dimensões.

Levitt, citado em Hooley e Sanders (1996, pg. 297), argumentou que os produtos e serviços podem ser vistos em quatro níveis: produto central ou genérico, produto esperado, produto aumentado e produto potencial, sendo possível a diferenciação em todos esses aspectos. O produto central é aquilo que é essencialmente ofertado. O produto esperado reflete as expectativas dos clientes em relação ao que lhes pode ser oferecido a mais pelo produto esperado. O produto aumentado é constituído por todas as demais características e serviços extras que vão além daquilo que o cliente espera. O produto potencial é a soma de todas as características e benefícios oferecidos. Por exemplo, para um motorista que vai abastecer o seu carro, a gasolina é o produto central; o fácil acesso ao posto, a possibilidade de comprar com cartão de crédito, a disponibilidade de máquina de calibrar os pneus, constituem o produto esperado; o frentista que lava o pára-brisa e os espelhos é o produto aumentado; já o posto que oferece lavagem grátis para cada tanque cheio, brindes não-relacionados com gasolina está oferecendo o produto potencial.

Hooley e Sanders (1996) argumentaram que, ao escolher as bases para diferenciação do produto, existem três considerações relevantes:

1. o que os clientes esperam receber além do produto central: fatores que têm que ser obrigatoriamente oferecidos, sendo que sua presença não aumenta a probabilidade do consumidor optar pelo produto, mas sua ausência certamente inibirá a compra;
2. o que os clientes valorizariam além do esperado: complementações ao produto que transcendem as expectativas normais dos clientes são um campo fértil para a diferenciação;

3. com que facilidade a diferenciação pode ser copiada: a situação ideal é aquela na qual existe algum tipo de barreira (pelo menos temporária) impedindo os concorrentes de copiá-la.

A estratégia de diferenciação de produto pode assumir uma perspectiva ofensiva e pró-ativa, ou defensiva, quando se age para evitar que as concorrentes emulem o diferencial e entrem no mesmo nicho. Vale fazer um destaque apresentado por Day e Reibstein (1999) ao analisarem o assunto. A diferenciação de produto pode ocorrer tanto no nível tático-operacional, como no nível estratégico. No primeiro caso, a diferenciação diz respeito à definição de orçamentos de curto prazo e à avaliação de desempenho. A clientela é restrita aos clientes que já são servidos atualmente e o conceito de produto concorrente fica limitado à noção de aparência semelhante, execução das mesmas funções e venda através dos mesmos canais. Entrementes, no nível estratégico, requerem-se definições mais amplas de diferenciação, como:

- oportunidades de mercado ainda não aproveitadas;
- mudanças tecnológicas, nos níveis de preço e nas condições de oferta que acarretam alterações no leque de produtos ou serviços substitutos percebidos;
- possível entrada de concorrentes oriundos de mercados subjacentes.

A diferenciação de produto levada ao grau extremo resulta na customização em massa, um tipo de manufatura flexível baseado em alto nível de variedade de produto e na quase adaptação especial dos produtos às especificações dos clientes individuais.

A diferenciação de mercado, segundo Hooley e Sanders (1996), é feita com base em características básicas do cliente (demográficas, socioeconômicas, estágio do ciclo de vida do consumidor, localização, personalidade, estilos de vida), características de atitudes do cliente (benefícios almejados, percepções e preferências) e características comportamentais do cliente (compra, consumo, comunicação, reação a elementos do mix de marketing). Para os autores, a segmentação por mercado dependerá de fatores mercadológicos, econômico-tecnológicos, competitivos e ambientais:

- Fatores Mercadológicos - tamanho do segmento, taxa de crescimento do segmento, estágio de evolução do setor, previsibilidade, elasticidade e sensibilidade ao preço, poder de barganha dos clientes, sazonalidade e ciclicidade da demanda;

- Fatores Econômico-Tecnológicos - barreiras à entrada, barreiras à saída, poder de barganha dos fornecedores, nível de utilização das tecnologias, investimentos necessários, margens realizáveis;
- Fatores Competitivos - intensidade da concorrência, qualidade da concorrência, ameaça de substituição, grau de diferenciação;
- Fatores Ambientais - exposição a oscilações econômicas, exposição a fatores políticos e legais, grau de regulamentação, aceitabilidade social e impacto físico ambiental.

Quando a diferenciação é o caminho escolhido, devem ser identificadas as variáveis que oferecem as maiores possibilidades de diferenciação, usando ao máximo as aptidões da empresa. Além disso, deve-se buscar o estabelecimento de barreiras contra cópias, como patentes, políticas de manutenção dos executivos-chave e criação de custos de conversão (aprisionamento) como forma de reter os clientes.

Caso 4

Formas de Diferenciação de um Produto de Informação

Identificando dimensões do produto de informação muito valorizadas por determinados segmentos de clientes, embora sejam indiferentes para outros, é possível diferenciar o produto de informação, apelando-se, seletivamente, para cada tipo/perfil de cliente.

- demora - os clientes diferem quanto à sua afeição por vários tipos de informação, sendo possível a manutenção de serviços *on line e real time* para os mais ávidos, definindo-se graus de *delay* para os menos ávidos;
- interface com o usuário - usuários experientes podem desejar pagar mais por uma capacidade de busca mais poderosa;
- conveniência - restrições de acesso aos serviços em função da localização, diferenciando usuários profissionais e usuários domésticos;
- resolução de imagem - há usuários profissionais que necessitam de imagens com alta resolução, ao passo que não-profissionais podem se contentar com imagens de média e baixa resolução;
- velocidade de operação - introdução de versões com capacidades diferentes, diferenciando profissionais e amadores;
- flexibilidade de uso - possibilitar ou não que o produto seja reproduzido;
- abrangência - alguns clientes preferem a informação completa, outros contentam-se com níveis limitados de cobertura/profundidade;
- suporte - diferencia principalmente usuários ocasionais e intensivos.

O objetivo de criar versões de um produto de informação é vender a diferentes segmentos com diferentes preços. Com versões inferiores e superiores de um produto, pode-se vender a mesma coisa a clientes com níveis significativamente diferentes de propensão a pagar.

FONTE: Elaborado pelo autor, com base em Shapiro e Varian (1999, Pp. 74-81).

g - Estratégia de Inovação

A inovação gera descontinuidade no ambiente empresarial, por meio do surgimento de novos produtos ou processos e da criação de novas arenas de negócios. Buscar a inovação é estratégia *puro-sangue*, pois ela carrega na sua essência a criação de posições exclusivas. A inovação é um dos poucos caminhos para que se alcancem posições combinadas de minimização de custos e diferenciação, vantagens competitivas normalmente excludentes entre si.

Resgata-se, da obra seminal de Schumpeter (1997), as possibilidades de inovação, conceitos que contribuem para a compreensão de que inovar não significa necessariamente inventar novos produtos. Para o autor, a inovação pode ocorrer de cinco formas:

1. introdução de um novo bem;
2. introdução de um novo método de produção;
3. abertura de um novo mercado;
4. conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados;
5. estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio, ou seu inverso, a fragmentação de uma posição de monopólio.

A revista semanal *The Economist* publicou uma série de cinco artigos¹⁹ sobre a inovação e seu papel fundamental na indústria. Em um dos artigos, a revista analisa o caso da cadeia de *fast food* McDonald's, que não foi a inventora do hambúrguer, mas inovou ao padronizar o produto, projetar processos culinários totalmente novos e treinar meticulosamente seus funcionários, podendo oferecer a seus clientes algo novo - *um sanduíche de hambúrguer de alta qualidade, entregue rapidamente em ambiente higiênico e a um preço reduzido*. O caso insere-se tipicamente na segunda possibilidade de inovação proposta por Schumpeter, porque a introdução de um novo método de produção abrange também novas formas de manejar comercialmente determinadas mercadorias.

Os artigos citados trazem, ainda, dados interessantes sobre o papel da inovação na atualidade. Mais da metade do crescimento econômico dos Estados Unidos, por exemplo, é

¹⁹ Artigos reproduzidos na Gazeta Mercantil, em 15/03/1999, 16/03/1999, 17/03/1999, 18/03/1999, 19/03/1999.

gerado por indústrias de criação recente, especialmente nos setores de informática e biotecnologia.

O investimento médio feito por empresas de capital de riscos nos Estados Unidos duplicou, de US\$ 3,5 milhões, em 1992, para mais de US\$ 7 milhões, atualmente. O montante total de capital de risco (em investimentos iniciais mais financiamentos primários e secundários) que os autores dos projetos têm conseguido levantar passou de uma média de US\$ 9,5 milhões há sete anos, para cerca de US\$ 24 milhões²⁰

Adotar a inovação como EC significa tratá-la de forma sistemática e como algo a ser perseguido. Em empresas inovadoras, o nível de motivação das pessoas é elevado; a cultura empresarial favorece o florescimento de idéias; respeita-se e valoriza-se o aprendizado permanente e as qualificações pessoais; incentiva-se os funcionários a assumirem riscos; enfim, as pessoas são nutridas com os elementos necessários para fazer surgir a inovação. A partir disto, deve-se criar mecanismos organizacionais que permitam a viabilização da exploração comercial das idéias. Exemplo de empresa inovadora, a 3M retira um quarto de sua receita anual de produtos com menos de cinco anos de existência, reinventando-se continuamente.

h - Estratégia de Preempção

A empresa busca antecipar-se, a partir do monitoramento do ambiente empresarial e da identificação do sentido da evolução do mesmo, objetivando estabelecer, via pioneirismo, os padrões do mercado. Quando possível, a preempção é a mais poderosa manobra competitiva, por focalizar o ataque aos futuros movimentos de um concorrente antes mesmo que eles se concretizem. Wind (1999) cita o exemplo da Sony, que prevendo o crescimento do mercado de discos de 3,5 polegadas anunciou, em 1984, um aumento de cinco vezes a sua capacidade de produção. Essa enorme capacidade desestimulou os possíveis rivais de construir suas próprias fábricas. Essa é a preempção em sua forma clássica, ou seja, a tentativa de preencher todo o mercado para um produto em uma determinada região, criando elevadas barreiras de entrada para possíveis concorrentes.

Para ser realizada com êxito, a preempção requer três níveis de análise:

- determinação da direção que o mercado ou os concorrentes estão tomando ou poderiam vir a tomar;

²⁰ Gazeta Mercantil, "Os patrocinadores da inovação tecnológica", 18/03/1999.

- identificação das estratégias que possibilitariam à empresa chegar antes naquele ponto, de forma a bloquear os movimentos dos rivais;
- determinação se essas estratégias são factíveis e coerentes com as atuais metas estratégicas da empresa e se podem afetar os objetivos, ações e reações dos concorrentes.

A compreensão da direção do mercado passa por uma análise das extensões naturais de linhas de produtos, pela previsão da próxima geração de produtos (i.e., discos de vinil *versus* CDs), pela análise dos clientes e pelo surgimento de novos paradigmas de negócios. Para antecipar as trajetórias pretendidas pelos rivais, os executivos precisam saber interpretar corretamente os sinais competitivos, analisar com precisão a concorrência e identificar os possíveis canais de distribuição para se atingir os segmentos almejados de clientes. Existem algumas técnicas que facilitam a correta geração de estratégias preemptivas, tais como sessões de *brainstorming*, analogias, jogos de guerra, simulações e análises morfológicas. Para Wind (1999), o êxito da implementação da EC de preempção requer mentalidade competitiva, velocidade, coleta e análise contínua de dados relevantes, um processo de geração, avaliação e implementação de estratégias preemptivas e uma arquitetura organizacional que facilite a elaboração e implementação destas.

Caso 5

Ocupando territórios inabitados

A indústria fotográfica tradicional movimenta, anualmente, em todo o mundo, US\$ 80 bilhões, vendendo câmeras, filmes, químicos, papéis fotográficos e *minilabs*. Diante dos números da indústria tradicional, os indicadores do mercado de fotografia digital são ínfimos. Em 1988 foram comercializadas mundialmente 250 milhões de câmeras, das quais apenas 6 milhões digitais.

Contudo, não é preciso ser usuário para perceber o potencial futuro do mercado digital, tendo em vista o papel chave desempenhado pela Internet.

Assim, a *joint venture* formada pela HP e pela Kodak para produzir um laboratório digital de fotos que utilizará tecnologia de "jato de tinta", com investimentos bilionários de ambos os parceiros pode ser qualificado como EC Preemptiva, por almejar criar uma posição de liderança incontestável em a liderança em um mercado ainda emergente.

FONTE: Elaborado pelo autor, com base nas reportagens "O futuro da fotografia" (Gazeta Mercantil, 02/03/2000) e "Fotografia digital une a Kodak e a HP" (Gazeta Mercantil, 05/02/2000).

i - Estratégia de Reação

Trata-se de uma postura permanente pronta, por parte da empresa, para agir em função do que os competidores fazem ou têm planos de fazer. A estratégia de reação, por natureza,

ocorre de forma associada a medidas operacionais ou outras ECs, por sua vez ocasionadas e definidas pela decisão quanto às formas de reação.

As empresas são mutuamente dependentes e por isso as ações de uma empresa em particular afetam o conjunto da indústria. Assim, ao definir uma estratégia e colocá-la em prática, a empresa precisa avaliar de que forma este movimento será interpretado por seus concorrentes e qual será a sua reação. Ao agir em busca de uma melhoria significativa de sua posição de mercado, a empresa assume um comportamento ameaçador em relação às outras, caracterizando-se um movimento ofensivo. A antecipação é chave para o êxito nestas iniciativas, por possibilitar o controle de reações eventuais. Já os movimentos defensivos, inclusive o contra-ataque, são as reações adotadas pelas empresas que se sentem ameaçadas. A capacidade de compreender como os concorrentes reagem uns aos outros é essencial para a formulação de uma estratégia bem sucedida²¹.

Day (1999, Pg. 245) citou como exemplo de movimento ofensivo a entrada da Nations Air, uma nova empresa aérea, no mercado da Filadélfia, em 1994. Ela passou a oferecer vôos entre Filadélfia e Boston por 1/3 do preço da US Air, a empresa líder naquele mercado. A partir desse ponto, o autor faz uma análise interessante sobre as opções de reação por parte da US Air. Para se definir uma estratégia de resposta, a empresa deve responder a cinco questões competitivas básicas:

1. É necessário responder?
2. Qual deve ser a magnitude relativa da resposta?
3. Qual deve ser a rapidez da resposta?
4. Qual deve ser o domínio da resposta?
5. Com que armas responder?

Ao responder à primeira questão, a empresa se vê diante de quatro alternativas: ignorar, acomodar, abandonar a briga ou retaliar o movimento do concorrente. Ao pensar sobre o grau de agressividade da resposta, define se o caminho será igualar a jogada do atacante ou suplantá-la. Quanto à velocidade, a resposta pode ser imediata, retardada ou preemptiva. Esta última é a reação antecipada, que ocorre antes mesmo que o concorrente

²¹ O xadrez nos traz bons exemplos de movimentos ofensivos e defensivos. Kasparov e Karpov, dois dos maiores enxadristas da atualidade, são famosos por sua polaridade: ao passo que Kasparov ataca incessantemente, Karpov é um mestre da defesa. Coincidentemente, ou não, Kasparov tem levado a melhor.

tenha tempo de colocar sua ação em prática, muitas vezes frustrando este intento. Há reações imediatas ou até mesmo instantâneas²².

A empresa que reage precisa, ainda, definir o território em que irá responder, podendo ser no mesmo mercado ou segmento onde ocorre o ataque, em outro mercado ou segmento do concorrente ou em outro mercado ou segmento neutro. Por último, resta a definição das armas, ou seja, qual elemento do conjunto de marketing deve ser usado na resposta. Para tanto, deve-se levar em consideração os pontos fortes e fracos do concorrente, decidindo-se quanto à utilização de preço, propaganda de marca, distribuição, força de vendas, promoções, reposicionamento de produtos existentes, lançamento de novos produtos. A melhor arma não é necessariamente a mais forte, mas a que causa maior impacto no mercado.

j - Estratégia de Sinalização²³

As empresas, voluntária ou involuntariamente, emitem sinais, percebidos pelos competidores como indicadores dos próximos passos no jogo competitivo. Conforme Zaccarelli (2000, Pg. 185), "mesmo a ausência de sinais pode ser interpretada como tendo algum significado para o jogo competitivo".

Zaccarelli (2000) identifica quatro formas de sinalização:

- sinalização autêntica - indica o interesse de mostrar a verdade, usualmente utilizada para demonstração de superioridade;
- despistamento - sugere-se ao mercado algo diferente daquilo que será realmente feito;
- blefe tipo 1 - dizer que algo será feito, quando na verdade não o será;
- blefe tipo 2 - dizer que algo não será feito, quando na verdade o será.

Nos três últimos casos, a busca da vantagem competitiva se dá por meio da emissão de sinais não necessariamente verídicos ou plenamente condizentes com a realidade. Os blefes são utilizados para iludir outras empresas levando-as a tomar ou não determinada ação, em benefício de quem emite o sinal.

²² Um bom exemplo é a guerra de apresentadores nos programas dominicais da TV aberta brasileira: Gugu Liberato e Fausto Silva alteram continuamente a ordem de seus programas, mantendo ou tirando atrações do ar a partir do monitoramento contínuo dos índices do Ibope.

²³ Sobre uso de sinais como estratégia competitiva, recomenda-se o artigo de Heil et al., 1999.

Outra possibilidade de sinalização é o pré-anúncio, como no caso notório da Microsoft, que começa a divulgar detalhes de programas em desenvolvimento bem antes de seu lançamento, com a finalidade de fazer com que os compradores aguardem o seu produto, deixando de comprar o dos concorrentes, tática denominada por Shapiro e Varian (1999) de *vaporware*.

Os sinais fornecem e transmitem informações essenciais em interações competitivas, pelo que as empresas precisam saber emití-los e decodificá-los com precisão.

k - Estratégia de Agressão

É o uso de mecanismos ou práticas ilícitas, seja de forma ofensiva, visando prejudicar os competidores, ou de forma a se autoprotger. Dada a natureza deste tipo de estratégia, é raro identificá-la em reportagens.

Há pouco tempo, no Brasil, assistiu-se a um caso controverso, envolvendo a recém-formada Ambev e a Kaiser. O jornal Folha de São Paulo²⁴ revelou ter tido acesso a gravações telefônicas clandestinas que revelam um caso de espionagem industrial no processo de fusão das cervejarias. O caso em tela teve outras variáveis do gênero, como acusações de suborno e até mesmo de sabotagem explícita. Na data do julgamento da fusão pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE, a Kaiser alegou que os funcionários do órgão desligaram os aparelhos de fax para evitar a recepção de uma liminar concedida contra o julgamento.

l - Estratégia de Pró-Proteção

Segundo Zaccarelli (2000), a estratégia de pró-proteção consiste em angariar *protetores* ou *proteções* para a empresa, ou mesmo para a indústria. Os protetores podem ser o governo, associações empresariais, organizações não-governamentais, etc.

As políticas governamentais são uma das principais forças de mudança e de geração de vantagens e desvantagens competitivas, porque as tendências de regulamentação ou desregulamentação podem alterar significativamente a natureza do ambiente competitivo. O governo é capaz de limitar e até mesmo bloquear a entrada em certos setores, valendo-se de controles como exigência de licença prévia e limitações ao acesso às matérias-primas. Por

²⁴ Folha de São Paulo, 22/03/2000.

outro lado, em muitas indústrias, o governo é um grande comprador ou um fornecedor. O governo pode também desempenhar um papel indireto, por meio de controles como normas de controle da poluição da água e do ar e normas de segurança do trabalho. Apesar disso, o setor público é muitas vezes tratado como exógeno durante o processo de formulação de estratégias. As tendências políticas podem funcionar como fortes impulsionadores não-mercadológicos do sucesso da empresa, pelo que a incorporação da análise das tendências políticas ao processo de formulação estratégica, por meio da análise de seu impacto presente e futuro, pode levar as empresas a tomarem medidas antecipadamente, conquistando vantagens competitivas decorrentes das iniciativas do setor público.

Como fatores extrínsecos que podem influenciar uma indústria, destacam-se o risco político percebido, a previsibilidade do ambiente legal, a ressonância das políticas econômica e monetária, a abertura aos investimentos estrangeiros, a conversibilidade da moeda local, a legislação restritiva ao capital, o acesso ao crédito, o acesso à fontes de capital de risco, os regulamentos e as restrições aos pequenos negócios.

m - Estratégias Locacionais

O advento da indústria de TI introduziu, também, uma nova lógica de localização industrial. Segundo Castells (1999), o novo espaço industrial, caracteriza-se pela capacidade organizacional de separar o processo produtivo em diferentes localizações, ao mesmo tempo em que reintegra sua unidade por meio de conexões de telecomunicações. Outro fator que recomenda uma especificidade geográfica para cada fase do processo produtivo é a singularidade da força de trabalho necessária em cada estágio. Assim, Castells fez uma generalização de quatro tipos diferentes de estratégias locacionais, para distintas etapas do processo produtivo:

- (a) a P&D, a inovação e a fabricação de protótipos foram concentrados em centros industriais altamente inovadores nas principais áreas dos países centrais;
- (b) a fabricação qualificada ficou em filiais, normalmente em áreas recém-industrializadas, no mesmo país da matriz;
- (c) a montagem semiqualficada em larga escala e testes passou a ser feita no exterior, com especial destaque para o sudeste asiático;

(d) a adequação de dispositivos e a manutenção e suporte técnico pós-venda foram organizados em centros regionais espalhados por todo o globo.

O item (a), especialmente, relaciona-se com a estratégia de inovação. A criação de um substrato favorável para a inovação implica a criação de sinergia resultante da interação de vários elementos, que, portanto, devem estar localizados proximamente. Por essa razão, algumas firmas deslocam seus centros de inovação para áreas como o Vale do Silício, onde a efervescência das idéias e a interação constante com profissionais de mesmo nível e da mesma área favorecem o surgimento de idéias originais.

A análise de Castells é corroborada por Porter (1999C), ao discorrer sobre a vantagem competitiva centrada em uma estratégia global. A globalização tem se marcado por fenômenos como a queda dos custos dos transportes e da comunicação, a intensificação do fluxo de informações e de tecnologia, o aumento das semelhanças entre as infra-estruturas nacionais e a atenuação das barreiras ao comércio e aos investimentos. Para sobreviver e obter vantagem competitiva na economia planetária, as empresas precisam adotar uma estratégia global, determinando as localizações de suas plantas de forma a obter economias de escala, responder melhor às necessidades dos mercados internacionais e reunir, com eficiência, recursos como capital, trabalho, matérias-primas e tecnologia, a partir de fontes espalhadas por todo o mundo.

Porter (1999C) faz uma ressalva interessante, com relação à diferença entre setores multidomésticos e setores genuinamente globais. O primeiro tipo compõe-se de empresas presentes em vários países, sem que haja, todavia, sinergia ou coordenação entre as distintas plantas e localizações, como a metalurgia, a construção civil e muitos tipos de serviços. Nos setores multidomésticos, não há estratégia global, mas sim uma série de estratégias domésticas distintas, com as unidades operacionais em cada país dispendo de liberdade de ação e de elevado grau de autonomia. Nos setores globais, são desenvolvidas estratégias integradoras, envolvendo simultaneamente todos os países, tendo como filosofia básica a de que o todo internacional deve ser maior do que a soma das partes domésticas.

O setor de TI é tipicamente um setor global. Porter (1999C, Pg. 329) citou um estudo de caso, sobre a Hewlett-Packard, que pelo seu poder de síntese e comprovação do exposto, transcreve-se na íntegra:

Caso 6

Estratégias locacionais da Hewlett-Packard

Com sede nos Estados Unidos, a HP é o maior e mais diversificado fabricante de equipamentos eletrônicos de mensuração e teste, além de líder em outros produtos como impressoras, instrumentos médicos e computadores. Em 1991, a HP gerou 54% das suas receitas fora dos Estados Unidos. Mantinha 38% dos 93.000 empregados e 50% dos ativos totais fora dos Estados Unidos. Operava 600 escritórios e distribuidores de vendas e apoio em 110 países. Estava registrada nas bolsas de valores de Londres, Paris, Tóquio, Frankfurt, Stuttgart, Suíça e Pacífico.

A filosofia de localização da Hewlett-Packard é instrutiva. A empresa localiza suas atividades de fabricação de baixa qualificação e com elevado conteúdo de mão-de-obra direta em áreas de baixo custo, obtendo economias estimadas de 40 a 75% em comparação com os Estados Unidos. Por exemplo, algumas atividades de fabricação e montagem de componentes para computadores pessoais são realizadas na Malásia. A Hewlett-Packard também localiza algumas atividades de nível de qualificação intermediário em países de baixo custo. Por exemplo, algumas atividades de engenharia dos produtos e processos (como programas de redução dos custos de fabricação) são executadas nas instalações de fabricação de PC, em Singapura, a engenharia do processo para alguns novos componentes eletrônicos foi transferida para a unidade de fabricação da Malásia; e algumas atividades de codificação e manutenção de software foram terceirizadas para países como Índia, China, Europa Oriental e a antiga União Soviética, onde programadores de nível universitário trabalham por salários 40 a 60% mais baixos do que nos Estados Unidos.

FONTE: Porter (1999C, Pg. 329)

O **Caso 6** confirma a visão proposta por Castells e por Porter, que se sintetiza na decisão da empresa em dispersar suas atividades em vários países, visando ao acesso a insumos e mercados, ao mesmo tempo em que concentra o processo de inovação e de aumento de produtividade no seu país de origem. Na sede ocorrem ainda as atividades de desenvolvimento da estratégia e as atividades de P&D essenciais sobre produtos e processos de massa crítica para a produção sofisticada da empresa.

CAPÍTULO III

ESTRATÉGIAS COMPLEMENTARES EMPREGADAS NA INDÚSTRIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.1 - Pesquisa Documental

Para realização da pesquisa documental, acompanhou-se um ano e um mês de circulação do Jornal Gazeta Mercantil, no período de 1º/06/1999 a 30/06/2000, totalizando 369 dias, porque a Gazeta Mercantil não circula nos finais de semana. Na pré-análise, trabalhou-se com cerca de 1.200 reportagens. Após a exploração do material, chegou-se a cerca de 500 reportagens. Finalmente, foram validadas e utilizadas na pesquisa 315 reportagens, nas quais identificaram-se 396 ocorrências de estratégias complementares.

Embora algumas ECs sejam incompatíveis entre si, como as de agressão e cooperação, outras têm perfeita compatibilidade. De fato, a pesquisa documental registrou vários casos de adoção conjunta de diferentes ECs.

3.2 - Critérios de Classificação

A classificação de ECs pressupõe, em última instância, decisões do pesquisador. Para explicitar os critérios utilizados, elaborou-se o **Apêndice 2**, que traz as referências e sinopses das reportagens analisadas, com as classificações atribuídas pelo pesquisador. A classificação referencia-se na pesquisa bibliográfica sobre cada EC e foi feita segundo os seguintes critérios:

- a) oportunidades - ocorrência de períodos anormais de atividades nas empresas, decorrentes de situações circunstanciais de excesso ou falta de demanda;
- b) desinvestimento - ocorrência de decisões deliberadas de encerrar algumas ou todas as atividades da empresa, por motivos explicitamente de cunho estratégico;

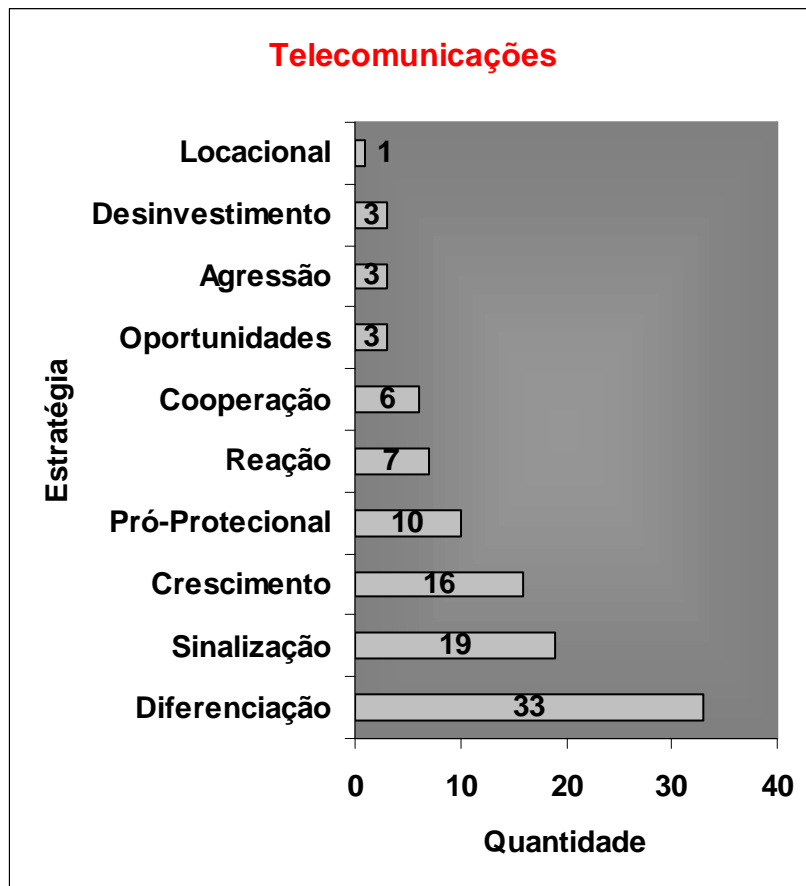
- c) imitação - verificação de opção deliberada por não ter liderança no setor e adotar como prática a emulação das posturas competitivas adotadas pelas empresas líderes;
- d) crescimento - ocorrência de decisões voltadas para a expansão das empresas, por meio de aquisições, fusões, joint ventures;
- e) cooperação - ocorrência de ações cooperativas com propósitos claros e circunscritos a projetos, visando algum ganho, muitas vezes de natureza não financeira ou nem mensurável;
- f) diferenciação produto-mercado - verificação de práticas que buscam a exploração de um nicho ou criação de um subcampo competitivo, seja em termos mercadológicos ou de produto, tais como oferta de produtos complementares, iniciativas de fidelização do cliente, prospecção de novos mercados;
- g) inovação - buscou-se identificar inovações que gerem descontinuidade na indústria, destruindo grande parte do valor dos investimentos, dos produtos, das técnicas de produção, dos projetos, dos equipamentos e das fábricas, valores que são transferidos para a empresa que lançou a inovação; este conceito é equivalente ao conceito de inovação radical, desenvolvido por Utterback (1994);
- h) preempção - verificação de movimentos competitivos que visam a explorar mercados latentes ou potenciais, que não estejam recebendo investimentos maciços de grande número de empresas;
- i) reação - identificação de movimentos competitivos motivados por movimentos de empresas competidoras diretas;
- j) sinalização - ocorrência do uso de sinais com propósitos competitivos;
- k) agressão - ocorrência de movimentos competitivos que incluam mecanismos ilícitos ou claramente prejudiciais a determinado competidor, tais como a sabotagem e a espionagem industrial;
- l) pró-protetional - verificação de movimentos para angariar protetores ou proteções para a empresa, tais como criação de associações, lobby, assessorias jurídicas;
- m) locais - identificação de decisões espaciais fundamentadas explicitamente em estratégias globais.

3.3 - Telecomunicações

O setor de Telecomunicações tem experimentado um crescimento vertiginoso, com grande parte da dinâmica decorrente da explosão da telefonia móvel. Outro fator é o avanço crescente das necessidades de transmissão de dados.

Gráfico 1

Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Telecomunicações



FONTE: Elaborado pelo autor.

Foram analisadas 84 reportagens. Percebe-se a busca intensiva da diferenciação produto-mercado, por meio de alternativas como oferta de produtos complementares (assistência técnica, seguros, etc.), foco em segmentos mercadológicos (corporativo, comunicação por satélites), iniciativas de fidelização do cliente (promoções, brindes, programas de descontos).

Há uso intensivo de sinais, sobretudo quanto à política de fixação de preços. A leitura das reportagens específicas do setor transmite a sensação paradoxal de que as empresas vivem no limiar de uma guerra de tarifas, embora desejem evitá-la, por terem a consciência de que essa situação seria prejudicial a todas.

A terceira EC mais freqüente é a de crescimento. As empresas desse setor são particularmente sensíveis a economias de escala e, para serem competitivas, precisam necessariamente operar em nível global. Como um dos reflexos dessa tendência, verifica-se que, considerando-se as maiores e mais recentes fusões do mundo empresarial, três foram no setor de Telecomunicações: Mannesmann e Vodafone, no valor de US\$ 191 bilhões; Ameritech Corp. e SBC Communications, US\$ 72,36 bilhões; e GTE Corp. e Bell Atlantic, US\$ 71,32 bilhões. Houve ainda a fusão entre a MCI WorldCom e a Sprint Corp., no valor de US\$ 129 bilhões, desfeita após não ter recebido a aprovação dos órgãos reguladores norte-americanos²⁵.

Tendo em vista a susceptibilidade das empresas do setor às decisões governamentais e o impacto dessas no comportamento competitivo, registra-se como quarta EC mais freqüente a de pró-proteção. Multiplicam-se controvérsias em torno de tarifas, tributação, multas e aspectos concorrenciais, obrigando as empresas a atentarem para o governo.

A quinta EC, em termos de freqüência, é a de reação, valendo ressaltar um aspecto interessante. Identificou-se, por parte das operadoras, devido ao caso particular do processo de desregulamentação do mercado brasileiro, um movimento de reação antecipada, ou reação preemptiva. O calendário da privatização previu datas para a entrada em operação das empresas espelho, o que levou, de um modo geral, a um posicionamento competitivo, por parte das empresas que chegaram primeiro, de antecipação da concorrência. A situação vivenciada pela Tele Centro Sul -TCS, conforme relato abaixo, é exemplar desse tipo de movimento:

'Vamos antecipar nossos investimentos', afirma Bernardo Lorenzo-Fernandez, gerente de marca e comunicação da TCS. 'A estratégia é ocupar os espaços o mais rápido possível, antes que eles comecem a operar', diz. 'É muito mais difícil convencer um cliente a mudar de operadora do que conquistar um cliente que ainda não possui telefone', explica Lorenzo-Fernandez²⁶.

²⁵ Dados sobre as fusões retirados da reportagem "MCI e Sprint podem criar novos negócios", Folha de São Paulo, 28/06/2000.

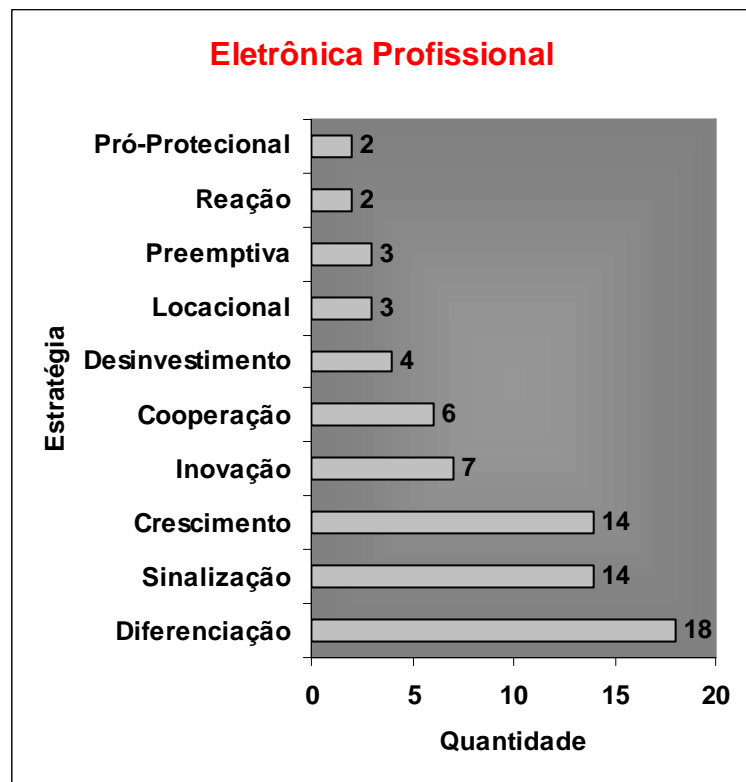
²⁶ Gazeta Mercantil, "A ofensiva da TCS para enfrentar a empresa espelho", 5/02/00.

3.4 - Eletrônica Profissional

São incluídos nesse setor os fabricantes de chips, estações rádio-base, aparelhos e sistemas avançados para telecomunicações, tais como Kodak, Xerox, Canon, Intel, Hughes, Motorola. Essas empresas estão buscando agregar tecnologias a seus produtos, com o objetivo de ampliação permanente da performance dos mesmos. É o setor, entre os da indústria de TI, que tem mais necessidade de capital e investimento em P&D.

Gráfico 2

Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Eletrônica Profissional



FONTE: Elaborado pelo autor.

Foram analisadas 52 reportagens. Há uma forte busca de diferenciação, com duas vertentes, o oferecimento de novas linhas de produtos ou a busca de novos mercados.

O setor vive, também, uma febre de fusões e aquisições, característica da busca de crescimento. As grandes empresas, como Intel, Motorola, Lucent, estiveram envolvidas em processos de aquisição, com o objetivo de incorporar linhas de produtos que agregassem valor

aos seus próprios produtos. Como exemplos, destacam-se a aquisição da Ipvot pela Intel, que passou a ter acesso a produtos que tornam as transações na Internet mais rápidas e seguras; e da Chromatis, pela Lucent, em busca de reconquistar sua liderança em redes de computadores conectados por fibra ótica, perdida em 1999 para a Nortel. A Chromatis desenvolveu um produto, denominado Metropolis, que combina em um único aparelho os serviços de comutação, gerenciamento de tráfego e capacidade extra de transmissão, eliminando a necessidade de várias peças de equipamento, para operação de redes por fibra ótica nas áreas metropolitanas.

Percebe-se uso intensivo de sinais, por meio da divulgação dos investimentos realizados pelas empresas, como demonstração de sua capacidade técnica e poder financeiro. Detectou-se, também, casos de sinalização com finalidade pró-protetional, como as manifestações de algumas empresas (Nokia, Motorola) favoráveis a determinado padrão de transmissão para a Banda C da telefonia celular brasileira, na ocasião em estudos pela Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL.

Da análise das reportagens, depreende-se que este setor é o mais inovador. Os investimentos em P&D são altíssimos; as empresas buscam parcerias para o desenvolvimento de novos produtos (como a aliança Nokia e Intel para a concepção de produto para a TV digital); investem em alianças com universidades e centros de pesquisa; disponibilizam fundos para financiar projetos inovadores de pequenas e médias empresas. Essas práticas têm como objetivo contribuir para o crescimento do mercado e, em última instância, cultivar usuários de seus próprios produtos.

Verifica-se, ainda, no setor, forte comportamento cooperativo, voltado para a prospecção e entrada em novos mercados, sobretudo aqueles criados pela Internet (Intel-NEC, Kodak-HP, Motorola-TIW, etc.). Por sua vez, a definição do campo de atuação tem sido responsável por algumas decisões de desinvestimento, com as empresas abandonando determinadas linhas de produtos com o propósito de reforçar outras áreas.

3.5 - Hardware

Setor composto de empresas voltadas para a produção de componentes de hardware, computadores portáteis e microcomputadores, tais como IBM, NEC, Apple, Hewlett-Packard, Alcatel. Com a ascensão do modelo de computação cliente-servidor, desde o final da década

de 1980, o PC teve crescimento exponencial de vendas, com previsões de que ao final do ano 2000 existirão 550 milhões deles em uso no mundo, em comparação com os 364 milhões existentes ao final de 1998²⁷.

A dinâmica de crescimento das vendas de PCs é ameaçada pela forte expansão da telefonia celular com acesso à Internet e pelo uso crescente dos denominados PDAs (*Personal Digital Assistant's*) e computadores portáteis. Outra tendência que tem começado a se delinear é a substituição do modelo cliente-servidor pela computação baseada na Internet, com o uso de "clientes magros" - máquinas conectadas a uma rede dotada de um mínimo de recursos locais - rodando simples programas de navegação na Internet. Ao mesmo tempo, as empresas estão consolidando o número de servidores que rodam na rede de TI sobre um número menor, e, portanto, mais gerenciável, de máquinas mais poderosas.

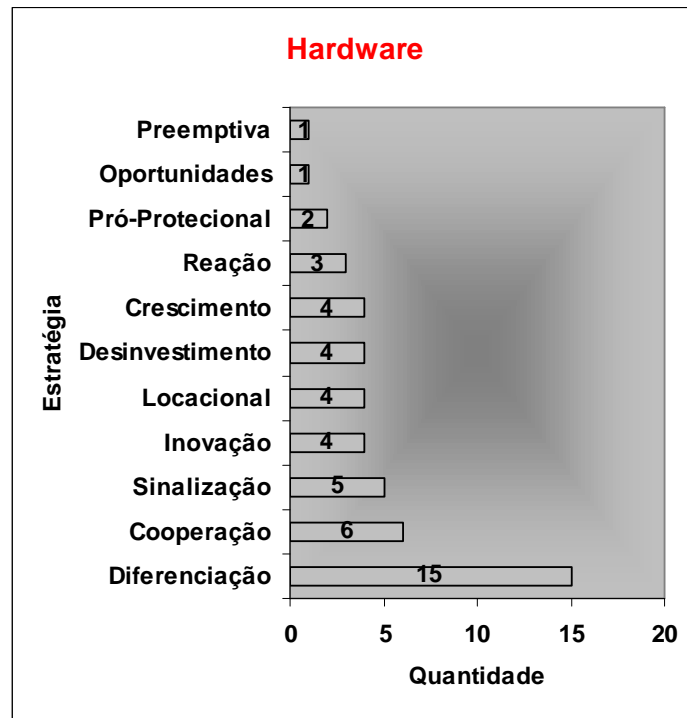
Contudo, outro fenômeno, em sentido oposto, contribui para alavancar ainda mais as vendas de PCs. Com os custos caindo vertiginosamente, surgiram e tem aumentado as ofertas desses equipamentos como brinde, bem como as vendas com financiamentos a juros baixos e com parcelas ínfimas, em projetos conjuntos dos fabricantes com provedores de acesso à Internet.

Acentua-se, contudo, o lançamento de uma nova geração de aparelhos inteligentes e portáteis, com produtos menores, mais velozes, baratos e atraentes. Embora sejam pioneiras nesse ramo, as empresas de hardware terão a concorrência das empresas de eletrônica profissional e de consumo. Todas as envolvidas, todavia, têm buscado aliar-se a empresas de software, para o desenvolvimento de aplicativos específicos para a nova geração de aparelhos.

Foram analisadas 40 reportagens. Também no setor de Hardware, a diferenciação tem sido a tônica competitiva, por meio de oferta de formas alternativas de pagamento, enfoque, uso de novos canais de distribuição, uso de CRM (*Customer Relationship Management*), lançamento de novos produtos e tecnologias.

²⁷ Financial Times, 2000.

Gráfico 3
Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Hardware



FONTE: Elaborado pelo autor.

As empresas atuam cooperativamente de formas variadas, como alianças para uso de novos canais de distribuição, contratos recíprocos de compra e venda, parcerias com empresas de software, para desenvolvimento conjunto de produtos e aplicativos.

O uso de sinais no setor é feito de forma mais acentuada pelos principais executivos, com o objetivo maior de manifestar intenções ou linhas de atuação a serem perseguidas pelas empresas, numa espécie de movimento demarcatório. Neste setor destacam-se, também, decisões locacionais, como a iniciativa patrocinada pela IBM de criar um empreendimento para abrigar empresas de TI em regime de condomínio, como forma de ratear despesas operacionais e explorar possibilidades de complementaridades. Há, ainda, decisões de fabricação local, em plantas voltadas para atender macroregiões (casos da Dell Computers e da HP, que abriram recentemente fábricas no Brasil voltadas para atender à América Latina).

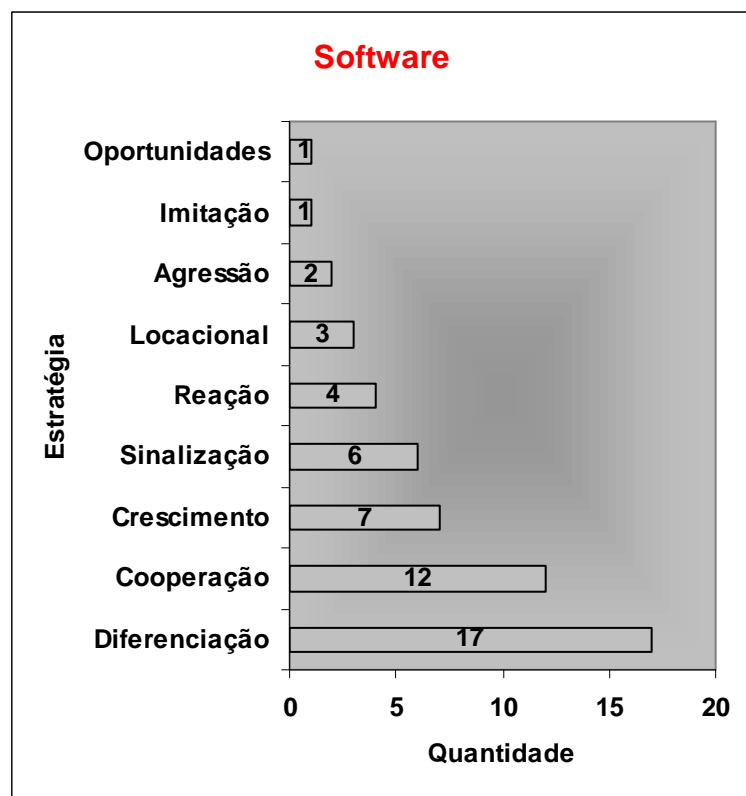
3.6 - Software

No setor de software, o maior fenômeno e também a maior incógnita tem sido o modelo de software gratuito e de fonte aberta, que tem no Sistema Operacional LINUX o seu maior expoente. O modelo tem ganhado forças e provocado mudanças até mesmo nas grandes empresas do setor, mas ainda não se comprovou como alternativa economicamente viável às formas tradicionais de comercialização de software.

Foram analisadas 44 reportagens. A diferenciação lidera como prática competitiva, envolvendo diversas abordagens. O oferecimento de software gratuito e com o código fonte aberto é um exemplo, bem como iniciativas de segmentação [mercado educacional (Lotus), áreas de negócios dentro das empresas (PeopleSoft)], novos canais de distribuição [venda direta (Microsoft)], novos mercados [Microsiga (interior de São Paulo), Siebel (América Latina)], maior oferta de serviços, etc.

Gráfico 4

Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Software



FONTE: Elaborado pelo autor.

O movimento cooperativo também é muito forte e ocorre com finalidades específicas, como distribuição (True Access-ISS), fortalecimento (Vantine-Datasul), desenvolvimento de novos produtos (Lucent-Siebel, BT-Microsoft, Altitude-Intel), construção de infra-estrutura (Microsoft e Global Crossing formam joint venture para construir rede de banda larga no Leste Asiático), exploração de novas tecnologias (aliança entre a Datasul e Microsiga, rivais no mercado de softwares de gestão empresarial, para desenvolver aplicativos de integração de *Enterprise Resources Planning* - ERPs pela Internet).

O setor de software passa, ainda, por um processo de busca de crescimento, com enfoque na incorporação de tecnologias e produtos. Como exemplo dessa prática, destaca-se a aquisição da Entropic pela Microsoft, que assim absorveu as tecnologias de software de reconhecimento de voz e integração com a telefonia da primeira. Outro fator de busca do crescimento é a tentativa de ingresso em outros mercados, como a compra de três empresas pela Módulo (do Brasil) para passar a operar nos Estados Unidos, e a compra da Baan pela Invensys, por US\$ 709 milhões.

Verificou-se uso de sinais, na maior parte das vezes com características de anúncio de intenções, mas, em alguns casos, com o objetivo de fazer declarações competitivas explícitas, como quando a SUN anunciou que iria distribuir gratuitamente pela Internet softwares concorrentes aos da Microsoft.

Esta, por sua vez, acusada de práticas monopolistas, se viu envolvida em extenso episódio de contendas com o governo norte-americano. Registrou-se longo embate jurídico, com episódios de agressão explícita, como quando se revelaram tentativas de espionagem dos arquivos de subsidiárias da Microsoft, uma delas assumida pela Oracle, uma de suas grandes rivais. A decisão da justiça, ainda não cumprida, determinou o desmembramento da Microsoft em empresas menores.

3.7 - Internet

Até 2003 serão 545 milhões de usuários da Internet²⁸. Em 1999, nove entre as principais empresas do setor (America On Line, Broadcast.com, CNET, Go2Net, Infoseek, Lycos, StarMedia, Ticketmaster, Yahoo) tinham receitas totais de US\$ 1,070 bilhões.

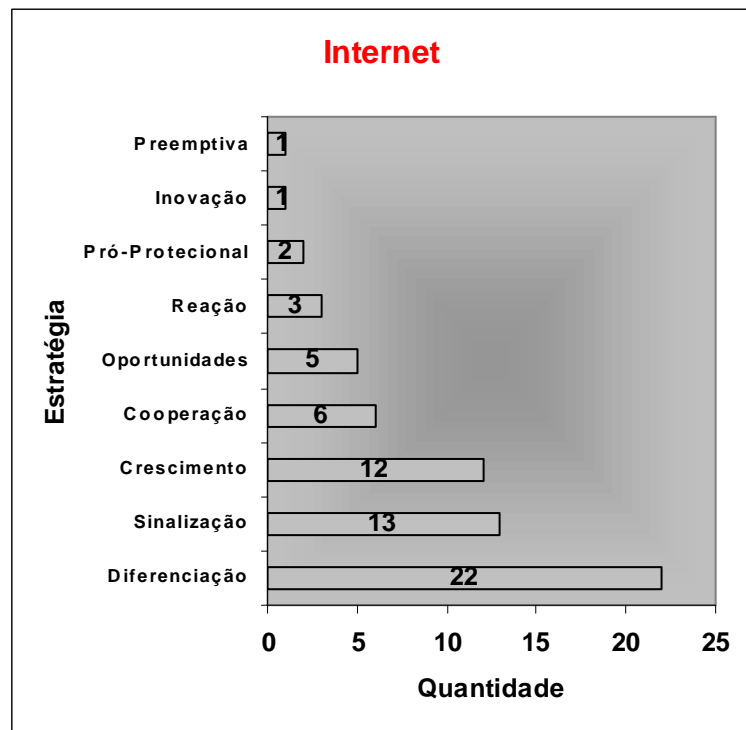
²⁸ Exame, "Os números globais", pg. 155, 22/12/1999.

Experiências como o acesso gratuito lutam para se provar economicamente viáveis. Porém, os provedores tentam conter custos e conquistar novas fontes de receita para ajustar-se à oferta reduzida de capital para investimentos de longo prazo e há sinais de que o espaço não é suficiente para mais do que dois provedores nessa modalidade. Prevê-se novo surto de expansão, com o oferecimento do acesso bidirecional por banda larga (cabo, microondas e satélite), bem como o crescimento exponencial da Internet móvel, acessada por telefones celulares, com a tecnologia WAP (*Wireless Application Protocol*), que adapta as páginas da rede às limitações do campo visual das pequenas telas de cristal líquido dos celulares.

Essa tecnologia talvez seja o exemplo mais claro, na atualidade, da imbricação dos variados setores da TI, com fabricantes de chips, telefones celulares, palmtops, operadoras de telefonia celular, empresas de software e grupos de mídia buscando posicionar-se estrategicamente para explorar as possibilidades da rede mundial. O potencial é imenso, com previsão de que o número global de usuários de telefones celulares venha a chegar a 1 bilhão entre 2002²⁹.

Gráfico 5

Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Internet



FONTE: Elaborado pelo autor.

²⁹ Gazeta Mercantil, "Internet móvel agita setor de alta tecnologia", 21/12/99.

Analisaram-se 51 reportagens. Novamente, as práticas de diferenciação lideram como EC mais freqüente. As possibilidades de segmentação na Internet são praticamente ilimitadas, abrangendo direcionamento a públicos específicos (womenjapan.com abre site destinado ao público feminino no Japão); regiões (MercadoLivre.com, criada especialmente para a América Latina); nichos (PSINet investe na Internet corporativa) etc. Outra forma de diferenciação é a incorporação de novos serviços aos sites, como montagem de logística de entregas em sites de comércio eletrônico.

O uso de sinais é intensivo e tem fortes conotações competitivas. Um bom exemplo foi a polêmica entre o UOL e a StarMedia com relação a quem tinha o maior número de assinantes, tendo em vista que a audiência é fator crítico de sucesso para empresas da Internet. O crescimento, terceira EC mais adotada pelas empresas da Internet, foi voltado para aquisição de novas tecnologias (StarMedia compra Webcast). entrada em novos mercados (Arremate.com compra iBazar) e ganhos de escala (EarthLink e Mind Spring se unem para formar o segundo maior provedor dos EUA).

A ação cooperativa também é marcante no setor de Internet. Alguns exemplos:

- UOL se alia à Rede TV, com cada empresa buscando agregar valor aos seus próprios produtos, por meio do aproveitamento dos potenciais diferentes de cada tecnologia;
- AOL associa-se à Blockbuster, cadeia de vídeo-locadoras, para desenvolver o site de comércio eletrônico da mesma;
- PSINet alia-se à StarMedia, em acordo que prevê o fornecimento de conteúdo, pela StarMedia, e infra-estrutura, pela PSINet.

3.8 - Eletrônica de Consumo

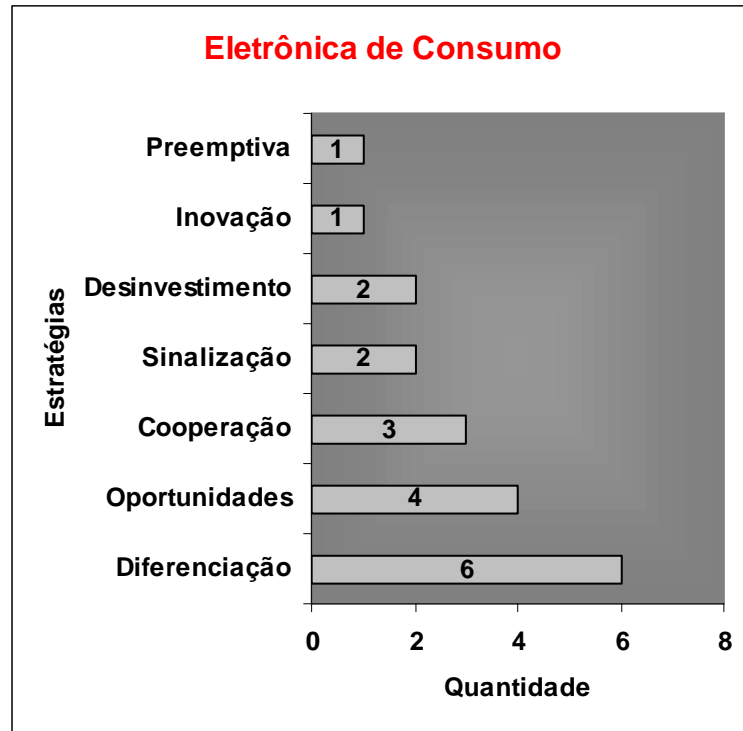
Consideraram-se empresas voltadas para a produção de televisores, videocassetes, aparelhos de som, DVDs, jogos eletrônicos. O setor viveu, em todo o mundo, um amplo processo de fusões e incorporações, destacando-se o Brasil como exceção, por ainda possuir empresas locais - como CCE, Gradiente e Philco - competindo com multinacionais, como Philips, LG, Sony, Mitsubishi.

Em 1999, o setor viveu, no Brasil, um momento de crise, causado sobretudo pela desvalorização do real em janeiro daquele ano. O ano 2000, contudo, tem sido positivo, tendo

em vista a queda dos juros ao consumidor e a reorganização das empresas. Foi o setor sobre o qual se coletou menos material, apenas 19 reportagens. Tal escassez pode ser devida ao fato de se tratar de um ramo empresarial mais maduro e, portanto, com menos evidência para a imprensa.

Gráfico 6

Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Eletrônica de Consumo



FONTE: Elaborado pelo autor.

A diferenciação é a EC mais utilizada, com segmentação de público, fidelização de clientes e busca de novos mercados. Segue-se a EC de oportunidades, reflexo da tradição do setor em aproveitar as datas festivas, como Natal, Dias das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais. Começam a aparecer evidências de comportamento cooperativo, como a aliança entre a Nintendo e a Konam para reforçar a participação no mercado de videogames.

3.9 - Conteúdo da Informação

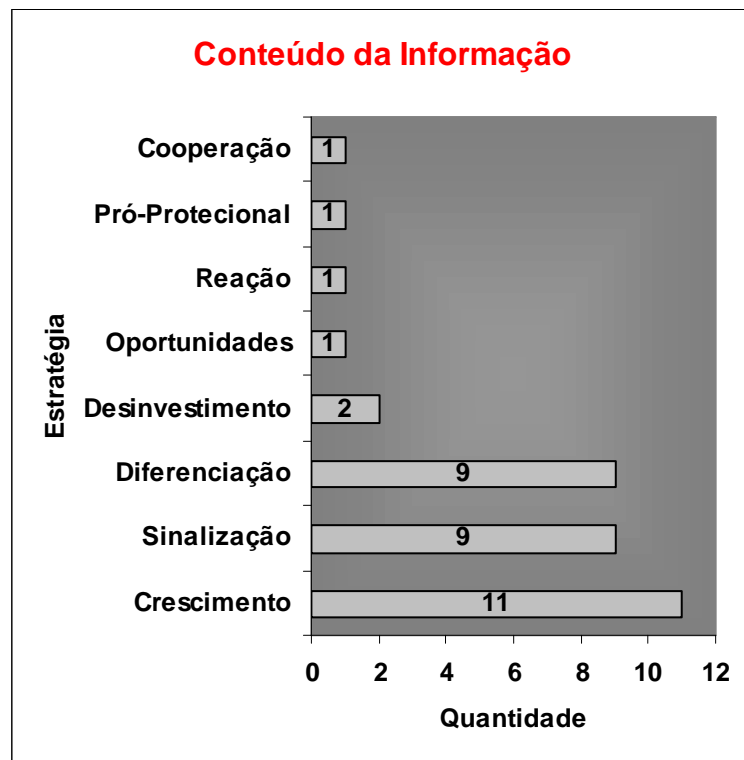
Foram consideradas nesse setor empresas de "entretenimento", tais como emissoras de TV (aberta, por assinatura, por satélite), CBS, 3DO, Time Warner, Disney, Viacom.

Anuncia-se, já há algum tempo, a televisão interativa, com a possibilidade de que guias eletrônicos de programação, transmissões controladas e o acesso à Internet pela TV possam vir a impulsionar a propaganda, o comércio e a receita com assinaturas.

Outro fenômeno, inquestionável, porém alvo de críticas e questionamentos legais, é o MP3. As gravadoras dão indícios de que vão deixar de combater o MP3 meramente pelos caminhos legais, passando a oferecer alternativas oficiais, com cobrança de valores. Estima-se que a transformação que a Internet causará na distribuição de música será maior do que a já causada no setor de livros. Já o mercado de jogos via Internet, nos EUA e Europa, será equivalente a US\$ 10 bilhões até 2002³⁰.

Gráfico 7

Estratégias Complementares utilizadas no Setor de Conteúdo da Informação



FONTE: Elaborado pelo autor.

Foram analisadas 25 reportagens. É o único setor no qual a EC mais freqüente não foi a diferenciação, mas sim o crescimento. Megafusões, como a da Viacom e CBS e a da Time

³⁰ The Economist, 2000.

Warner com a AOL, em um negócio de US\$ 181,94 bilhões, têm marcado o setor. As TVs abertas, TVs por assinatura e os portais da Internet buscam crescer e adquirir escala global.

Há uso intensivo de sinais, com o objetivo de anunciar intenções. A diferenciação também é praticada, principalmente buscando segmentação de público. Essa, alias, é bem característica do setor, uma vez que a produção de conteúdo pressupõe análise de sua destinação e de seus objetivos. Verifica-se, ainda, evidências de desinvestimento.

IV. CONCLUSÕES

4.1 - Comentários Iniciais

Tendo em vista a crescente importância da estratégia competitiva como forma de se alcançar vantagem competitiva e assumindo-se como hipótese que o processo de escolha da estratégia competitiva a ser utilizada pela empresa constitui um dos elementos básicos e essenciais para definição de seu êxito ou fracasso, o presente estudo procurou responder à seguinte questão de estudo:

Como tem sido, setorialmente, o comportamento competitivo das empresas de TI, a partir da identificação das estratégias complementares adotadas pelas mesmas?

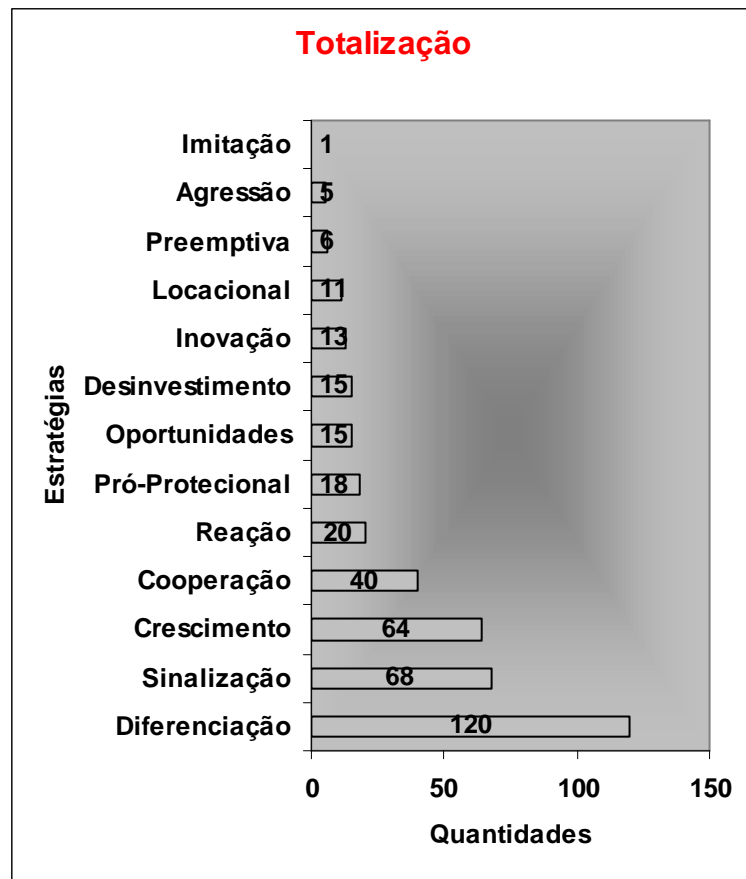
Em busca dessa resposta, identificaram-se, por meio de análise exploratória e pesquisa documental, as estratégias complementares que estão sendo adotadas pelas empresas de TI. Com base nos conceitos inicialmente trabalhados, chegou-se a essa identificação e classificação das estratégias complementares.

4.2 - Análise dos Resultados

O **Gráfico 8** apresenta uma totalização das ocorrências identificadas de estratégias complementares na indústria de TI. Foram 396 estratégias complementares, extraídas de 315 reportagens, abrangendo um universo de 194 empresas.

Gráfico 8

Estratégias Complementares utilizadas na indústria de TI



FONTE: Elaborado pelo autor.

A diferenciação produto-mercado revelou-se a EC mais frequente (120 ocorrências em um total de 396), liderando em seis dos sete setores definidos pela pesquisa. Constatou-se busca da diferenciação por meio de várias formas: oferta de produtos complementares; segmentação de mercado; iniciativas de fidelização do cliente; oferta de novos produtos; prospecção de novos mercados; uso de canais alternativos de distribuição.

O uso de sinais foi, de forma geral, a segunda EC mais adotada. Verificou-se o emprego da estratégia tanto em perspectiva defensiva (anúncio de intenções e projetos), como ofensiva (declarações de cunho explicitamente competitivo). O uso mais intensivo da sinalização foi verificado nos setores de Telecomunicações e Internet. No setor de Telecomunicações, os executivos manifestaram, paradoxalmente, uma predisposição permanente à guerra de tarifas, com a intenção, contudo, de evitá-la. No setor de Internet, as empresas fizeram exercícios de demonstração de forças, em um movimento de auto-afirmação

e menosprezo pelos rivais, tendo em vista o uso de sinais envolver um dos fatores críticos de sucesso do setor, o nível de audiência.

O crescimento surgiu como a terceira EC mais freqüente. Nos setores de Telecomunicações, Internet e Conteúdo da Informação, o movimento pelo crescimento tem conotações de ganho de escala. Nos setores de Hardware, Software e Eletrônica Profissional, há evidências de que a busca do crescimento é um movimento deliberado pela incorporação de novas tecnologias ou produtos, os quais consumiriam muito tempo para serem desenvolvidos ou produzidos internamente.

A cooperação é a quarta EC mais adotada. Ocorre entre empresas de todos os setores e envolve também parcerias com empresas que não pertencem à indústria de TI. A característica maior da cooperação é sua circunscrição a projetos e objetivos bem delimitados, propiciando-se que ela ocorra até mesmo entre rivais diretos. Entre os objetivos da cooperação estão a prospecção e entrada em novos mercados, o uso compartilhado de canais de distribuição, a assinatura de contratos recíprocos de compra e venda, o desenvolvimento combinado de produtos e a exploração de novas tecnologias.

A adoção de movimentos reativos revela que há preocupação com o comportamento competitivo dos rivais, com exceção do setor de Eletrônica de Consumo, no qual não se registra a EC de reação. Tal fato pode ser decorrente da antiguidade desse setor e, conseqüentemente, de um maior respeito às convenções da indústria³¹. No setor de Telecomunicações, verificaram-se interessantes movimentos de reação preemptiva.

A estratégia pró-protetional aparece em sexto, em grande parte devido ao seu uso intensivo no setor de Telecomunicações, muito susceptível aos controles e regulamentações governamentais.

As ECs de oportunidades e desinvestimento aparecem juntas na sétima posição. Em termos de oportunidades, prevalece o padrão de aproveitamento de datas festivas para potencialização de vendas. Já os casos constatados de desinvestimento refletem o empenho das empresas em reforçarem determinadas áreas, em detrimento das atividades abandonadas.

A EC de inovação aparece apenas em oitavo lugar, tendo assumido papel de destaque apenas no setor de Eletrônica Profissional. Essa baixa presença pode ser devida a um excesso

³¹ Bacic (1998, Pp. 15-20) faz um interessante estudo sobre convenções em uma indústria.

de rigor por parte do pesquisador em classificar um movimento como inovador. Porém, essa conclusão vai ao encontro da afirmação de Porter ao avaliar setores e tecnologias emergentes:

Em razão de todas essas incertezas, a imitação e a proteção proliferam de maneira desenfreada: incapazes de correr o risco de errar ou de ficar para trás, as empresas emulam todas as características, oferecem todos os novos serviços e exploram todas as tecnologias. (...) Nos setores de alta tecnologia, a fase de imitação é muito mais prolongada. Arrebatadas pela própria mudança tecnológica, as empresas entulham cada vez mais características em seus produtos - a maioria das quais nunca será utilizada, ao mesmo tempo em que promovem cortes generalizados nos preços. Raras vezes se consideram as opções excludentes.³²

Os casos verificados de uso da EC locacional confirmam a argumentação de Porter e Castells (Ver Pp. 57 e 58). Seguem-se as ECs de preempção, agressão e imitação, pouco expressivas em termos de utilização pelas empresas da indústria de TI. No caso da preempção, essa ausência pode ser atribuída à sua natureza antecipatória e visionária, sendo difícil de ser detectada pelos jornalistas e até mesmo pelo pesquisador. Não havia expectativa de identificar muitos movimentos agressivos, também em virtude de sua natureza. Quanto à imitação, considera-se que a prática não deve despertar grande interesse da imprensa, usualmente mais voltada para focar o que há de inovador e sem imitações.

4.3 - Sugestões de Trabalhos Futuros

O presente estudo privilegiou a análise "a posteriori", com o mapeamento das estratégias explicitamente adotadas pelas empresas e filtradas pelo ponto de vista da imprensa.

Abre-se espaço, contudo, para pesquisas futuras, tais como:

- monitoramento contínuo e dinâmico da indústria de TI, com a utilização de outras fontes de informação;
- enfoque em uma determinada estratégia, ou em um determinado setor, com verticalização do estudo e possibilidade de emprego de outros métodos, como estudo de casos e observação participante;
- análises combinadas de setor e estratégia, com verticalização do estudo.

³² Porter, 1999B, Pg. 81.

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H.I., McDONNELL, E.J. (1993).** *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- BACIC, J. M. (1998).** "Administración de Costos: Proceso Competitivo y Estrategia Empresarial". Universidade Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina: Tese de Doutorado.
- BOAR, B. H. (1993).** "The art of strategic planning for Information Technology". EUA: John Wiley e Sons Inc.
- CASTELLS, M. (1999).** *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- COURTNEY, H., KIRKLAND, J., VIGVERIE, P. (1999).** "Managing in the New Economy", EUA: Harvard Business Review.
- CHRISTENSEN, C. (1997).** "The Innovator's Dilema". USA: Harvard Business Press.
- DAVIS, S., MEYER, C. (1999).** *Blur: a velocidade da mudança na economia integrada*. 3.^a edição. Rio de Janeiro: Campus.
- DAY, G. S. e REIBSTEIN, D. J. (1999).** *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- DRUCKER, P. (1993).** *Sociedade Pós-Capitalista*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1999). "Os novos paradigmas da administração" in *Revista Exame*, 24/02/1999.
- _____. (1986). *A nova era da Administração*. 3.^a edição. São Paulo: Livraria Pioneira.
- FILHO, L. N. R.; AMIGO, R. J. R. (2000).** "Determinantes da competitividade em mercados industriais" in *Revista de Administração da USP*. São Paulo. v. 35. n. 1. Pp. 23-31, jan/mar - 2000.
- FINANCIAL TIMES (2000).** "History of the PC: from floppy disk to laptop". Home page. <<http://www.ft.com/ftsurvey/spa67a.htm>>. Data de Consulta: 10/04/2000.
- FOLHA DE SÃO PAULO (1999-2000).** Várias edições.

- FORTUNE (2000).** "The Global 500 List". Home page. <<http://www.fortune.com/fortune/global500>>. Data de Consulta: 14/04/2000.
- GAZETA MERCANTIL (1998-2000).** Várias Edições.
- GIL, A. C. (1987).** *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- GODOY, A. S. (1995).** "Introdução à pesquisa qualitativa e duas possibilidades" in *Revista de Administração (ERA-FGV)*. São Paulo. v. 35. n. 2. Pp. 57-63, mar/abr - 1995.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. (1995).** *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- HEIL, O. P. et. al. (1999).** "Enviando sinais aos concorrentes" in DAY, G. S., REIBSTEIN, D. J. - *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- HOBSBAWM, E. (1997).** *Era dos Extremos - o Breve Século XX - 1914-1991*. São Paulo: Cia das Letras.
- HOOLEY, G. J., SANDERS, J. (1996).** *Posicionamento Competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- LAMBIN, J. J. (1989).** "Le marketing strategique". França: McGraw-Hill.
- LEVY, A. R. (1992).** *Competitividade Organizacional*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- LEVITT, T. (1986).** "The marketing Imagination". USA: The Free Press.
- MACMILLAN, I. C. (1987).** "Estratégias de anticipación". Buenos Aires: Administracion de empresas, vol. 208, tomo XVIII - 241 - 250, julio 1987.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. Jr. (1986).** *Administração: Conceitos e Aplicações*. São Paulo:Harbra.
- MILLER, H.; SANDERS, J. (1999).** "Scoping the global market size is just part of the story". IT Professional. USA. março/abril de 1999. Pp. 49-54.
- MINTZBERG, H. (1994).** "The rise and fall of strategic planning". USA:The Free Press.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000).** *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- PORTER, M. E. (1999).** *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1999A). "Como as forças competitivas moldam a estratégia" in PORTER, M. E. (1999). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.

- PORTER, M. E. (1999B)**.. "O que é estratégia?" in PORTER, M. E. (1999). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1999C). "Competindo além das localidades: ampliando a vantagem competitiva através de uma estratégia global" in PORTER, M. E. (1999). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1986). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- SHOEMAKER, P. J. H. e AMIT, R.** et al. (1999). - "A dinâmica competitiva das capacidades: desenvolvimento de ativos estratégicos para diversos cenários futuros" in DAY, G. S., REIBSTEIN, D. J. - *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- SCHUMPETER, T. S. J. A. (1997)**. *Teoria do Desenvolvimento Econômico - uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico* - São Paulo: Nova Cultural.
- SEVERINO, A. J. (2000)**. *Metodologia do Trabalho Científico*. 21ª edição. São Paulo: Cortez Editora.
- SOUSA, J. E. R. (1993)**. *Gestão da Tecnologia e Competitividade em Empresas do Setor de Autopeças*. São Paulo: USP - Tese de Doutorado em Administração - não publicada.
- THE ECONOMIST (2000)**. "Who owns the knowledge economy?" Home page.<www.economist.com/editorial/freeforall/current/1d7876.html>. Data de Consulta: 10/04/2000.
- TORQUATO, P.R.G. e SILVA, G. P. (2000)**. "Tecnologia e estratégia: uma abordagem analítica e prática" in *Revista de Administração da USP*. São Paulo. v. 35. n. 1. Pp. 23-31, jan/mar - 2000.
- UTTERBACK, J. (1996)**. *Dominando a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.
- WIND, J. (1999)**. "Estratégias Preemptivas" in DAY, G. S., REIBSTEIN, D. J. - *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Editora Campus. Rio de Janeiro.
- ZACCARELLI, S.B. (2000)**. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Saraiva.

ZACCARELLI, S. B. e FISCHMANN, A. A. (1994). - “Estratégias Genéricas: Classificações e Usos”. *Revista de Administração de Empresas - FGV*. São Paulo. v. 34. n. 4. Pp. 13-22.

VI. APÊNDICES

6.1 - Apêndice 1 - Empresas incluídas no estudo

6.1.1 - Telecomunicações

Algar Telecom Leste - ATL	Impsat	Telefônica Celular
Alta	Inmarsat	Teléfonos de México
Americel	Intelig	Telemar
AT&T	KDD	Telemig Celular
BCP	Mannesmann	Telenor AS
Bell Canada	Maxitel	Telesat
British Telecom	MCI	Telesp Celular
Canbrá	NBT	Telet
CBTC Celular	NEC do Brasil	Teletrim
CTC	Nextel	Telia
DDI	Nextel	Telia AB
Deutsche Telekom AG	Portugal Telecom	Telia Overseas
Embratel	Primus	Telmex
France Télécom	SBC	TEM
Gilat	Sprint	Tess
Global Telecom	Swisscom	Vésper
Global Village Telecom	TCO	Vivendi
GTE	Tectel	Vodafone Airtouch
Hutchison	Tele Centro Sul	Voice Stream
iBasis	Telecom Itália	World Access
Ico Global Communications	Telefônica	
IDO		

6.1.2 - Eletrônica Profissional

Alcatel	IPM	Procomp
AMD	Kodak	Qualcomm
Chromatis	Kyocera	QuatroA
Ciena	Lucent	Siemens
DMC	Metagal	TDK
DSP	Motorola	Terayon
Flextronics	Nera	Texas Instruments
Genesys	Nokia	Trópico
Inepar	Nortel	Unitrode
Intel	Oscilloquartz	Xerox
Intesys		

6.1.3 - Computação - Hardware

3COM	Dell Computer	NEC
Adaptec	Detek	Solestron
Apple	Hewlett-Packard - HP	SUN
Cisco	IBM	Tektronix
Compaq	Itec	

6.1.4 - Computação - Software

Altitude	Loyaltech	Sterling
Andover.Net Inc.	Microsiga	Symantec
Baan	Microsoft	Tivoli Systems
BEA Systems	Módulo	True Access
Datasul	Netscape	Upstream Technologies
Dedalus	Novel	VA Linux Systems Inc.
Entropic	Oracle	Vantive
IFS	PeopleSoft	
Invensys	Siebel	
Lotus	SSA	

6.1.5 - Internet

Ajato	LatinStocks.com	Staronline
Amadeus	Lycos	Submarino.com
Amazon	MercadoLivre.com	Telefônica Interativa
Americanas.com	MindSpring Enterprises	UOL
AOL	NetKiosk	Virtua
Arremate.com	O Elefante	WebCast
Babylon	O Site	Womenjapan.com
Bay & Toys	Office Net	ZAZ
EarthLink	PageCell	Zip.net
iBazar	PSINet	
iG	StarMedia	

6.1.6 - Eletrônica de Consumo

Alcatel	Konam	Semp Toshiba
Audiovox	LG	Telit
Ericsson	Nintendo	
Gradiente	Philips	
JVC	Raf Eletronics	
Whirpool	Sanyo	

6.1.7 - Conteúdo da Informação

Abril	HealthLink	Telefônica Media
Bertesmann	IFX	Time Warner
Carton	Net Brasil	United
CBS	Net Trade	Viacom
CWC	NTL Inc.	Vicom
Direct TV	Oxygen Media	
Gazeta Mercantil	Patagon	
Globo	Pearson	
Globo Cabo	PT Multimídia	

6.2 - Apêndice 2 - Reportagens e Sinopses

6.2.1 - Telecomunicações

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
4/10/99	Nextel	Nextel expande serviços de "walkie-talkie"	Empresa faz investimentos e expande mercados	Diferenciação Sinalização
6/10/99	MCI e Sprint	MCI fica com a Sprint por US\$129 bilhões	MCI fica com a Sprint por US\$129 bilhões	Crescimento
28/07/99	Inmarsat	Inmarsat busca popularizar marca	Empresa lança novo serviço de comunicação via satélite	Diferenciação
23/07/99	Telefônica	Telefônica aposta no sistema corporativo	Empresa segmenta seus clientes	Diferenciação
31/07/99	British Telecom	BT acelera a transmissão de dados	Empresa lança tecnologia de transmissão de dados	Inovação
29/07/99	TCS	Concorrência faz TCS rever planos	Empresa realiza vultosos investimentos preparando-se para enfrentar concorrência futura	Reação
20/08/99	Telefônica Celular	Promoção é a principal arma na telefonia móvel	Empresa aproveita-se de ocasiões especiais para vender mais	Oportunidades
20/08/99	Telemar	Telemar aumenta em 8,3% os investimentos	Empresa investe para enfrentar concorrência futura de empresa espelho	Reação Sinalização
29/07/99	Diversas	Telefonia móvel reage a sanções da ANATEL	Operadoras de telefonia celular, na associação Nacional dos Prestadores Serviço Móvel Celular, pressionam governo por compensação de represálias	Político Legal
7/10/99	TCS e Embratel	Polêmica entre TCS e Embratel	Empresas discutem operação irregular nos códigos DDD	Agressão
21/10/99	Maxitel, CBTC Celular	CBTC Celular e Maxitel esquentam disputa em Minas	Empresas buscam diferenciação, má oferta de produtos complementares, como seguros e oferta de assistência técnica	Diferenciação
23/10/99	Vésper	Vésper une São Paulo e Rio de Janeiro na telefonia	Empresa passa a operar com novo sistema, usando tecnologia WLL	Diferenciação Sinalização
29/10/99	MCI	Espera-se a contestação da MCI	Empresa questiona judicialmente pendências perante o governo	Político Legal

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
20/08/99	Telemig Celular	Telemig inicia plano de fidelização	Empresa procura alternativa para manutenção de clientes	Diferenciação
8/02/99	SBC e ATL	Norte-americana SBC adquire 40% da ATL	Norte-americana SBC adquire 40% da ATL. Executivos conversam com Presidente da ANATEL para poder aprovar o negócio	Crescimento
23/07/99	Portugal Telecom	Portugal Telecom cria empresa de pesquisa	Empresa cria outra empresa com finalidades específicas de P&D	Inovação
23/07/99	Embratel e Telefônica	Embratel defende-se das acusações	Empresa acusa Telefônica de sabotagem no momento da transação	Agressão
3/08/99	Vésper	Canbrá e Megatel criam nova marca	Empresas criam nova marca, única, e dão início à operação de seus sistemas. Pretendem atender ao cliente em 3 dias, porém com o produto mais caro.	Diferenciação
13/08/99	Canbrá	Tudo pronto para o WLL na Canbrá	Empresa prepara-se para lançar novo serviço de telefonia fixa, baseado em nova tecnologia	Inovação
18/08/99	Telesp Celular	Telesp Celular lança pré-pago em até 6 vezes	Empresa lança novo produto, direcionado para classes mais baixas e com plano inovador de pagamento	Diferenciação Inovação
29/08/99	Swisscom	Swisscom arma-se para a competição	Empresa adquire outra	Crescimento Sinalização
31/08/99	AT&T	Guerra de preços nos EUA afeta papéis da AT&T	Empresa sofre queda de receitas em virtude de guerra de preços	Reação
1/09/99	Embratel	Embratel combate ligações clandestinas	Empresa luta com outras empresas que estão operando ilegalmente a telefonia internacional	Agressão Sinalização
1/09/99	World Access	Começa o acesso grátis à Internet	Empresa pretende oferecer acesso como brinde, para usuários de serviços anteriores	Diferenciação
2/09/99	Bell Canadá	TV à cabo na mira da Bell Canadá	Empresa busca diversificar com TV e Internet	Diferenciação
3/09/99	Telecom Itália	Telecom Itália terá divisão para a Internet	Empresa criará outra para atuar especificamente no mercado de Internet	Diferenciação
3/09/99	Global Village Telecom	Global Village Telecom pede novo prazo à ANATEL	Global Village Telecom pede novo prazo à ANATEL	Político Legal

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
6/09/99	Deutsche Telekom AG	France Télécom e Deutsche vão vender participações	Empresas vão alienar participação de 10% na Sprint para financiar projetos de expansão internacional	Desinvestimento Sinalização
6/09/99	Mannesmann e Vivendi	Vivendi e Mannesmann juntas na Internet	Empresas se aliam para oferecer novos serviços	Cooperação
8/09/99	Vodafone Airtouch	Vodafone Airtouch estuda aliança com a Bell Atlantic	Empresas avaliam empreendimento conjunto nos EUA	Cooperação
10/09/99	Teletrim	Teletrim será provedora de acesso à Internet	empresa busca expandir atividades para além de pagers	Diferenciação Sinalização
10/09/99	Telefônica	Telefônica vende parte da Interactiva	Telefônica vende parte da Interactiva	Desinvestimento
10/09/99	Telet	Telet lança celular com função de pager	Telet lança celular com função de pager	Inovação
13/09/99	AT&T	AT&T ganha espaço na América Latina	Empresa inicia, diretamente, atividades na região, visando o segmento corporativo	Diferenciação Sinalização
14/09/99	Impsat	Impsat previne-se contra danos legais do "bug"	Empresa recorre ao escritório jurídico para se prevenir de ações indenizatórias por causa do "bug"	Político Legal
20/09/99	CTC	Prejuízo ronda a CTC Telefônica	Empresa briga na justiça para ter o direito de usar a marca Telefônica e também para poder aumentar os preços das tarifas, baixado por decreto do governo	Político Legal
21/09/99	Voice Stream	Voice Stream paga US\$ 2,96 bilhões pela Aerial nos EUA	Voice Stream paga US\$ 2,96 bilhões pela Aerial nos EUA	Crescimento
29/09/99	Telefônica Celular	Telefonia Celular prevê expansão no RS	Empresa reage à concorrência	Reação
29/09/99	Telefônica	Celular eleva lucro da Telefônica no primeiro semestre	Empresa tem queda de receita na telefonia fixa, em virtude de reagir à concorrência com redução das tarifas	Reação
30/09/99	Global Telecom	Global segmenta ações de marketing	Empresa direciona campanhas de marketing para públicos específicos	Diferenciação
2/10/99	AT&T	Mudanças e Aquisições na AT&T	Empresa precisa atender exigências da FCC. Alia-se à IBM	Político Legal Cooperação

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
6/10/99	Sprint, MCI	Sprint deve sair da Intelig	Devido à fusão nos EUA, empresa deverá abandonar participação no Brasil, para atender exigências da ANATEL	Político Legal
18/10/99	Diversos	Celulares investem no varejo	Empresas acirram competição	Diferenciação
21/10/99	Tele Centro Sul	As novas armas da Tele Centro Sul	Empresa lança produtos inéditos no país, para a telefonia fixa, a caixa postal e o pré-pago, como forma também de se preparar a concorrência	Diferenciação
25/10/99	Deutsche Telekom	Deutsche Telekom faz aquisições	Deutsche Telekom faz aquisições	Crescimento
25/10/99	Mannesmann, Hutchison	Ações da Hutchison em alta	Mannesmann compra Hutchison	Crescimento
25/10/99	Tess	Tess muda conselho mas não vai alterar o quadro societário	Empresa faz mudança no conselho para atender exigência da ANATEL	Político Legal
27/10/99	Alta	Alta investe US\$ 180 milhões até 2003	Empresa destina-se especificamente ao regimento cooperativo	Diferenciação Sinalização
15/11/99	Primus	Primus dos EUA compra 51% da Matrix	Primus dos EUA compra 51% da Matrix	Crescimento
16/11/99	Telefônica, ZAZ, UOL	Internet 100 vezes mais rápida	Empresas se unem para lançar ADSL	Cooperação
29/11/99	Tectel	Tectel reduz custos e procura sócios	Tectel reduz custos e procura sócios	Desinvestimento
1/12/99	Diversas	celulares garantem a festa de Natal	Empresas apostam alta nas vendas natalinas	Oportunidades
2/12/99	Telenor AS, Telia AB	US\$ 1,6 bilhões pela Esat da Irlanda	Empresas fazem proposta conjunta de compra	Crescimento
9/12/99	ATL	US\$ 340 milhões por 40% da ATL	Empresa é adquirida pela SBC	Crescimento
12/12/99	Telmex	A Telmex entra no negócio de transmissão de dados e Internet	Empresa investe em novos segmentos	Diferenciação
15/12/99	Telefônica	Grupo Telefônica prepara venda da controlada CRT	Empresa precisa vender CRT para atender à exigência da ANATEL	Político Legal
19/12/99	DDI	DDI paga US\$ 26 bilhões pela KDD e IDO	DDI paga US\$26 bilhões pela KDD e IDO	Crescimento
3/01/00	Americel	Americel amplia acesso a telefones pré-pagos	Empresa melhora sistemas de roaming	Diferenciação
3/01/00	iBasis	iBasis vai investir US\$ 50 milhões na América Latina	Empresa quer vir para o Brasil	Diferenciação Sinalização

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
5/01/00	TCO, NBT	Teles fazem promoções de pré-pagos	Teles fazem promoções de pré-pagos	Diferenciação
5/01/00	Telefônica	Telefônica fecha compra de US\$ 4 bilhões	Telefônica fecha compra de US\$ 4 bilhões	Crescimento
24/01/00	Telmex	EUA põe em xeque ação da Telmex	Governo norte-americano multa subsidiária da Telmex por adoção de práticas anti-competitivas	Político Legal
24/01/00	TCS	TCS reduz interurbanos em até 40% no horário comercial	Empresa prepara-se para entrada em operação da Intelig	Reação
1/02/00	Telecom Itália	Telecom Itália nega ofensiva na AL	Diante de notícia de seu interesse na compra total de controle das empresas nas quais participa na AL, empresa nega	Despistamento
5/02/00	TCS	A ofensiva da TCS para enfrentar a empresa espelho	Empresa realiza investimentos preparatórios para enfrentar a futura concorrente	Reação
11/02/00	Telemar	Telemar vai contratar banco para buscar sócios	Empresa busca parceiro estratégico no exterior: lança campanha de descontos, anunciando que vai abaixar os preços ainda se os concorrentes reagirem	Crescimento Sinalização
2/03/00	TCS	TCS investirá R\$500 milhões na CRT	Empresa investirá para cumprir as metas acertadas com a ANATEL e poder ingressar em outros regimentos das Telecomunicações	Político Legal
23/03/00	Telemig Celular	Telemig lançará serviços para empresas	Empresa busca atender segmentos corporativo	Diferenciação
30/03/00	GTE	GTE volta ao país com foco na rede	Empresa planeja investimentos par voltar ao Brasil	Crescimento, Diferenciação Locacional Sinalização
3/04/00	NEC do Brasil	A NEC do Brasil centraliza suas atividades e fortalece sua capacidade de atendimento	A NEC do Brasil centraliza suas atividade se fortalece sua capacidade de atendimento	Sinalização
10/04/00	Intelig	Intelig lança plano de desconto progressivo	Empresa lança descontos, claramente voltado para o segmento corporativo. Executivo declara intenção abertamente	Diferenciação Sinalização
10/04/00	Nextel	Nextel vai aumentar cobertura	Nextel vai aumentar cobertura	Crescimento

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
10/04/00	Gilat	Gilat quer conquistar a telefonia rural do país	Empresa planeja investimentos para alcançar zona rural	Diferenciação
13/04/00	Ico Global Communications	Ico muda foco de atuação	Empresa deixa foco na transmissão de voz para reforçar transmissão de dados	Diferenciação
13/04/00	Embratel	Embratel lança portal de comércio on-line	Empresa investiu no desenvolvimento de site para comércio B2B	Diferenciação
13/04/00	Algar Telecom Leste (ATL) e Telemar	Operadoras mostram as armas	ATL lança novos produtos. Telemar anuncia expansão	Diferenciação Crescimento Sinalização
21/04/00	Embratel	Embratel vai disputar celular e call center	Empresa investe em novos segmentos. Executivo faz várias declarações, inclusive quanto aos concorrentes	Diferenciação Sinalização
26/04/00	Telesat	Telesat tenta corrigir estratégias	Empresa lança novo satélite e toma decisão de atuar apenas no atacado	Diferenciação
11/05/00	Telemar	Usuários da Telemar ganham e-mail grátis	Usuários da Telemar ganham e-mail grátis, por meio de parceria com o portal IG	Diferenciação
11/05/00	Telemig Celular, Maxitel e CTBC Celular	Operadoras apostam na segmentação	Empresas inventam para conquistar público corporativo. Cita uso do Dia das Mães para campanha especial. Executivo dá declaração de que foi vencida a etapa da guerra de tarifas	Diferenciação Oportunidades Sinalização
25/05/00	BCP	Loterias vão carregar Alô Fácil BCP	Empresa disponibiliza nova alternativa de carregamento para seus clientes em casas lotéricas	Diferenciação Inovação
8/06/00	Teléfonos de México, Bell Canada, SBC	Associação de teles acirra competição	Empresas se reúnem para disputar participação na Banda C	Cooperação
8/06/00	Tem, Telia e Telia Telia Oversias	Tem mantém apoio da Telia	Empresa investe em expansão no interior paulista. Executivo desmente evidências de que a empresa não tem o Brasil como prioridade	Crescimento Sinalização
9/06/00	Telmex e Bell Canadá	Nova tele estará entre as 5 maiores	Empresas formam "joint venture" para disputar Banda C no Brasil	Cooperação

6.2.2 - Eletrônica Profissional

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
15/10/99	Intel	Intel faz aquisição de US\$ 1,6 bilhões	Empresa adquire DSP e incorpora chips que conectam telefones celulares à Internet	Crescimento
16/10/99	Nokia	Nokia traz novos modelos para o Brasil	Nokia traz novos modelos para o Brasil	Diferenciação Cooperação
1/01/99	Intel	Computador pessoal pode ficar mais caro, afirma Intel	Empresa lança novos produtos	Diferenciação
12/06/99	Motorola	Motorola traz uma nova marca ao Brasil	Empresa decide incentivar outras empresas a criarem produtos inovadores que incorporem semicondutores Motorola. Há também decisão de desinvestimento.	Inovação Desinvestimento
21/07/99	Texas Instruments	Lucro da Texas dobra para US\$372 milhões	Resultados da empresa: venda do segmento atuava em memória	Desinvestimento
22/07/99	Texas Instruments	Texas compra Unitrode por US\$ 1,2 bilhões	Texas compra Unitrode por US\$ 1,2 bilhões	Crescimento
2/08/99	Intel	Intel mais próxima do mercado da Internet	Empresa busca novo nicho	Diferenciação
16/08/99	AMD	AMD lança nova geração de chips	Empresa lança nova linha de produtos na categoria de desempenho superior. Intel reage com Celeron.	Diferenciação Reação
1/09/99	Nokia e Intel	Novo produto para a TV digital	Nokia e Intel fazem parceria para a concepção de produto inovador	Cooperação Inovação
2/09/99	Intel	Intel entra na área de redes	Empresa busca novos mercados	Diferenciação Sinalização
3/09/99	Lucent, Inepar	Inepar e Lucent unem-se em fábrica de equipamentos	Empresas formam "joint venture "para produção de sistemas de energia para aparelhos de telecomunicação	Cooperação
4/09/99	Alcatel e Genesys	Genesys fecha contrato com a chilena Entel	Alcatel comprou a Genesys	Crescimento
6/09/99	DMC	A norte-americana DMC inicia produção no país	Empresa instala fábrica no país, para atender AL, sobretudo Mercosul	Locacional
10/09/99	Trópico	Trópico terá a tecnologia WLL	Empresa terá licença para produzir terminais telefônicos com a nova tecnologia	Diferenciação
15/09/99	Procomp	Procomp cresce 30,2% no semestre	Empresa cresce com diversificação das operações	Diferenciação

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
16/09/99	Motorola	Motorola faz aquisição de US\$ 116 bilhões nos EUA	Empresa entra no setor de equipamentos para TV à cabo	Crescimento
21/09/99	Nortel	Nortel prioriza os contratos já fechados	Empresa abre mão de participar de concorrência por já estar no limite da capacidade de financiamento	Oportunidades
23/09/99	Intel	Intel no caminho]o da economia digital	Empresa toma várias iniciativas para se posicionar no mercado digital	Inovação Diferenciação
29/09/99	Metagal e Intesys	Metagal junta-se à Intesys	Tradicional fabricante de espelhos retrovisores alia-se a parceiro norte-americano para entrar no ramo de celular	Diferenciação Sinalização
30/09/99	Intel e NEC	Intel e NEC unem forças para prestar serviços "on-line"	Empresas se aliam para explorar Internet	Cooperação Sinalização
1/10/99	Motorola	Parceria na Alemanha	Motorola faz aliança com a TIW, par explorar o mercado de telecomunicações sem fio na Europa	Cooperação
1/10/99	Motorola	Motorola vai aperfeiçoar software	Empresa investe em centro de desenvolvimento de software para celulares, em parceria com universidades	Inovação
3/10/99	Motorola e Nokia	Mini aparelho põe a Motorola na liderança	Empresas lideram o Top of Mind de celulares Motorola pelo Startar e a Nokia pelos investimentos em marketing	Diferenciação
4/10/99	Xerox	Dedalus faz acordo com Xerox	Empresa se beneficia da mudança de estratégia da Xerox	Diferenciação Oportunidades
6/10/99	Intel	Intel reforça negócios na Internet	Empresa adquire a Ipvot, para ter acesso a produtos que tornam a transações na Internet mais rápidas e seguras	Crescimento
11/10/99	Lucent	Lucent briga pelo primeiro lugar na AL	Empresa faz aquisição e investimento	Crescimento
19/10/99	Intel e Oracle	Intel e Oracle começam a oferecer capital de risco	Empresas criam fundos para financiar projetos inovadores de pequenas e médias empresas, com o objetivo de contribuir para o crescimento do mercado e cultivar usuários de seus respectivos produtos	Preemptiva

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
31/10/99	Siemens	Foco da Siemens está no celular	Empresa pretende investir em celular no Brasil quando a ANATEL liberar faixa GSM	Preemptiva Sinalização
11/11/99	Quatro A	"Call Centers" chegam à Internet	Empresas partem para a Internet	Diferenciação
25/11/99	Motorola	Operadoras em nova missão	Empresa anuncia que vai triplicar a produção de celulares	Preemptiva Sinalização
6/12/99	Lucent	Lucent investirá US\$50 milhões	Empresa foca aplicações na Internet	Diferenciação Sinalização
21/12/99	Intel	Intel revê o foco e muda diretoria	Empresa toma iniciativas internas para focalizar novos segmentos atualmente em expansão	Diferenciação Sinalização
29/12/99	Kodak	As metas ousadas da Kodak para 2000	Empresa pretende crescer. Destaca lançamento da Xereta, máquina popular, como diferenciação produto mercado	Crescimento Sinalização
3/01/00	Lucent e Inepar	Lucent e Inepar criam nova empresa	Lucent e Inepar criam nova empresa	Crescimento
17/01/00	Intel	Intel trabalha com Lucent e Telecordia	Intel anuncia grandes investimentos no setor da Internet	Diferenciação
18/01/00	Lucent	Migração da Lucent para a WEB	Empresa busca modificar sua forma de fazer negócios, tentando reagir à novas concorrentes como a Cisco	Reação
5/02/00	Kodak e HP	Fotografia digital une a Kodak e a HP	As empresas formam uma "joint venture" para explorar fotografia digital	Cooperação
7/02/00	Motorola	Motorola concentra produção no Brasil	Empresa decidiu que sua fábrica brasileira seria única do mundo a produzir estações de rádio base compactas, dentro de uma nova filosofia de distribuição mundial de sua produção	Locacional
9/02/00	Nokia	Nokia consolida liderança mundial	Empresa é a líder mundial em vendas de celulares, segundo a reportagem, devido à inovação do produto e uso de canais de distribuição	Inovação Sinalização
29/03/00	Nera	Nera vai iniciar produção de rádios digitais no Brasil	Empresa decide fabricar no Brasil, Pensando em ampliar sua market share em 12%	Locacional

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
13/04/00	Motorola	Motorola vai duplicar fábrica no país	Empresa faz investimentos prevendo crescimento do mercado	Crescimento Sinalização
15/04/00	IPM	IPM negocia telefones públicos com a Telefônica	Empresa busca ampliar sua presença no Brasil	Diferenciação
15/04/00	Ciena, Global Crossing, Terayon e Oscilloquartz	Novos concorrentes na área de redes	Empresa anunciam suas intenções para o mercado brasileiro	Sinalização
19/04/00	3Com	A estratégia da 3Com para crescer 30%	Empresa reformula sua estratégia, abandonando alguns setores e buscando ampliar presença em outros	Diferenciação Desinvestimento
24/04/00	Siemens	Siemens investe em indústria de processos	Empresa faz aquisições e busca oferecer diferencial a seus clientes	Crescimento Diferenciação
26/04/00	Trópico	Trópico tem solução com Cisco	Empresa investe no lançamento de produtos inovadores	Inovação
2/05/00	Lucent e Cromathis	Lucent Technologies negocia Cromathis	Empresa adquiri Cromathis, buscando entrar em mercado em expansão acelerada	Crescimento
8/05/00	TDK	A TDK está procurando por um distribuidor com uma Representação Nacional de Vendas para nossa linha de produtos de mídia: CD-R, CD-RW, AUDIO-VIDEO Tapes, DVD, BURNERS.	Empresa publica anúncio procurando parceiro para distribuição	Crescimento
12/05/00	Nokia	Nokia tem planos de nova fábrica	Empresa pretende instalar nova fábrica de ERBs no Brasil. Executivo dá declaração quanto à concorrência. Empresa advoga padrão 1,86hz	Crescimento Sinalização Político Legal
27/05/00	Qualcomm e Kyocera	Brasil terá celulares Kyocera	A Qualcomm abriram mão de atuar no segmento de infra-estrutura e produção de celulares, vendendo essas áreas e passando a se concentrar na produção de chips para telecomunicações	Desinvestimento

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
3/06/00	Flextronics	Flextronics quer fábrica em Manaus	Empresa planeja realização de grandes investimentos, mas aguarda decisão favorável do órgão executivo do governo	Crescimento Político Legal Sinalização
29/06/00	Motorola	Unidade de chips da Motorola fica no RS	Empresa cria centenas de P&D em parceria com governo e universidades	Inovação Sinalização

6.2.3 - Computação - Hardware

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
6/01/99	3COM	3Com lança novo modem à cabo	3Com lança modem à cabo compatível com as três tecnologias disponíveis, antecipando-se à decisão governamental. Faz aliança com provedores de acesso, para distribuição do produto e também com fabricantes de computadores, para venda direta ao consumidor	Inovação Cooperação
9/01/99	3COM	3Com adota programa de leasing no Brasil	Empresa oferece financiamento para possibilitar que clientes comprem mais e possam ir pagando na medida em que já recebem o retorno sobre o investimento	Diferenciação
12/06/99	Dell Computer	Dell confirma fábrica no Rio Grande	Empresa confirma instalação de sua primeira fábrica na AI	Locacional
28/07/99	HP	HP planeja expandir negócios	Empresa planeja aumentar produção no Brasil. Decisão depende de manutenção de benefício fiscal	Político Legal Locacional
29/07/99	Compaq	Compaq tem prejuízo e corta 8 mil empregos	Compaq tem prejuízo e corta 8 mil empregos	Desinvestimento
29/07/99	HP	Nova empresa da HP nasce faturando US\$ 8 bilhões no mundo	Empresa se desmembra, criando nova empresa para segmento de equipamento de teste e medição. Com isso, HP assume perfil totalmente voltado par TI	Desinvestimento
25/08/99	Aplle	iMac leva Apple a retomar rota de crescimento	Empresa reencontra rota de crescimento com lançamento de novo produto	Diferenciação

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
28/08/99	Cisco	Cisco faz aquisição por US\$ 7,4 bilhões	Empresa adquire duas outras para acrescentar às suas linhas produtos que conectam sistemas telefônicos com redes de fibra ótica	Crescimento
1/09/99	IBM e Cisco	IBM fecha contrato de US\$2 bilhões com a Cisco	Empresas anunciam o fechamento de contratos recíprocos	Cooperação
3/09/99	IBM	IBM vai concorrer como Intel em chip de rede	Empresa lança nova fórmula de chips programáveis par equipamentos de rede	Reação
15/09/99	Diversas	Preço de chips de memória volta a subir	Fabricantes de PCs intensificam produção no Natal	Oportunidades
23/09/99	Xerox	Xerox compra área de impressoras da americana Tektronix	Empresa faz aquisição com reação à HP e forma de diferenciação produto mercado	Crescimento Diferenciação Reação
28/09/99	HP	Anúncio de contratação de executivos	Anúncio de contratação de executivos	Político Legal
28/09/99	IBM e Dell	IBM fecha contrato de US\$ 6 bilhões com a Dell Computer	Empresas fecham contrato com benefícios mútuos	Cooperação
29/09/99	NEC	NEC fortalece negócios na rede	Empresa investe pesado na Internet	Diferenciação Sinalização
30/09/99	IBM e Dassault	Dassault e IBM lançam software	Empresas lançam juntas solução integrada em software	Cooperação
3/10/99	Itec	Itec lança nova linha de AS/400e	Empresa anuncia nova linha de servidores	Inovação
3/10/99	HP	HP faz aliança para recuperar tempo perdido	Empresa faz várias alianças estratégicas para explorar Internet	Cooperação
4/10/99I	IBM, J.D.Edwards e Synquest	Parceria na área de gestão empresarial	Aliança para explorar setor de ERP	Cooperação Sinalização
4/10/99	IBM	IBM explica o que é servidor na TV	Empresa decide fazer marketing em cima do servidor	Diferenciação
12/10/99	IBM	IBM pode cortar até 10% da divisão de PCs	Empresa amarga prejuízo no segmento	Desinvestimento
27/10/99	IBM e outras	Condomínio empresarial rateará despesas	IBM cria empreendimento para abrigar empresas de TI em regime de condomínio, como forma de ratear as despesas operacionais e explorar possíveis complementaridades	Locacional

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
29/10/99	Compaq	Compaq incentiva criação de lojas virtuais	Empresa faz parcerias com empresas de Internet para incentivar lojas virtuais; com o objetivo de tentar atender segmento das pequenas e médias empresas	Diferenciação
31/10/99	HP	O venerável dinossauro vira parceiro criativo	Empresa inova ao lançar produto para e-commerce e ficará com parte dos lucros (sistema diferenciado de financiamento)	Inovação Sinalização
4/11/99	Dell	Dell parte para a conquista da AL	Empresa inaugura fábrica no Brasil	Crescimento
8/11/99	Dell	Dell arma sua estratégia com nova fábrica	Empresa chega ao Brasil com seu sistema de vendas diretas pela Internet e apostando em serviços	Diferenciação Sinalização
16/11/99	Compaq	Compaq surpreende com acesso à WEB	Empresa inaugura serviço de provedor, visando ter melhor conhecimento sobre seus clientes	Diferenciação Sinalização
13/12/99	Compaq	Compaq lança portátil no Brasil com preço menor	Empresa inova ao lançar notebook de preço mais baixo	Diferenciação
21/12/99	Cisco	Cisco paga US\$ 2,15 milhões por unidade da Pirelli	Cisco paga US\$2,15 bilhões por unidade da Pirelli	Crescimento
21/12/99	Adaptec	Gravadoras terão que se adaptar ao novo padrão	Empresa fez, há 4 anos atrás , pesquisa sobre setores de crescimento potencial, e escolheu a área de equipamentos para MP3	Preemptiva
3/01/00	Compaq	América Latina é Oásis para a Compaq	Empresa lança novos produtos e segmenta atendimento	Diferenciação
3/01/00	Compaq	Compaq joga suas esperanças na WEB	Empresa toma uma série de iniciativas para reverter resultados ruins de 1999	Diferenciação
3/01/00	Siemens	Siemens amplia operações na rede	Siemens amplia operações na rede	Diferenciação
10/01/00	Detek	Detek usa nova tecnologia em tela de cristal líquido	Detek usa nova tecnologia em tela de cristal líquido	Diferenciação
18/01/00	SUN	SUN quer se espelhar no exemplo da IBM	Executivo líder da empresa aposta na diferenciação	Diferenciação
4/02/00	IBM	Chip da IBM é 5 vezes mais veloz	Empresa lança chip mais potente e poupador de energia	Inovação

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
2/03/00	HP	HP fabrica impressora à laser no Brasil	Empresa instala 1º fábrica de impressoras à laser na AL, de olho no mercado latino	Locacional
27/03/00	HP	HP de Fiorina reforça vendas e lucra	Empresa busca agilidade para lidar com as oportunidades criadas pela Internet. Cria grupo especial para novos negócios	Reação
10/04/00	Apple	Apple's role: challenge is to create a convincing long-term strategy	Empresa diferenciou de forma inédita com o PC, usando cores, com resultados fantásticos	Diferenciação
1/06/00	IBM e Solestron	IBM abandonará área de manufatura no Brasil	Empresa terceiriza produção para Solestron e passa a focalizar venda de sistemas	Desinvestimento

6.2.4 - Computação/Software

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
1/01/99	Microsoft e Entropic	Microsoft faz aquisição nos EUA	Microsoft comprou a Entropic para absorver suas tecnologias de software de reconhecimento de voz e integração com a telefonia	Crescimento
20/01/99	True Access	True Access faz parceria com ISS	Empresas fazem alianças para distribuição de software	Cooperação
27/07/99	Linux	Sistema Linux avança no Brasil	Software Linux aumenta estratégia de distribuição gratuita pela Internet e fonte aberta. Empresas de hardware aproveitam o crescimento e lançam produtos para Linux	Diferenciação Oportunidades
29/07/99	Microsoft	Microsoft reage à investida do sistema	Empresa adota medidas para reagir ao crescimento do Linux	Reação
29/07/99	Oracle	Oracle muda para ser líder em "e-business"	Empresa muda enfoque	Diferenciação
2/08/99	PeopleSoft	PeopleSoft busca novos segmentos	Empresa quer alcançar novos clientes em nichos específicos	Diferenciação
2/08/99	SSA	SSA amplia perfil de atuação para manter crescimento	Empresa investe em novas áreas. Assume que irá adaptar seus produtos ao mercado	Imitação
16/08/99	Vantive e Datasul	Vantive faz parceria com Datasul	Empresas se unem para atuação no mercado brasileiro de CRM	Cooperação

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
16/08/99	Oracle	Oracle apoia projetos na WEB	Empresa faz parceria estratégica para fomentar o desenvolvimento de novas idéias na Internet	Inovação
29/08/99	Loyaltech	Loyaltech abre filial no Brasil	Empresa abre sua primeira filial no exterior	Locacional
1/09/99	Lucent e Siebel	Lucent e Siebel unem-se no software	Empresas se unem para desenvolvimento de novos produtos	Cooperação
3/09/99	Microsoft e SUN	Microsoft e SUN travam novo embate	Microsoft reage à iniciativa da SUN de disponibilizar software gratuito na rede	Reação
6/09/99	Lotus	Mercado educativo atrai a tenção da Lotus	Empresa dará mais atenção ao segmento	Diferenciação
9/09/99	Microsoft	Microsoft, Softbank e Global Crossing aliam-se na Ásia	Empresas formam "joint venture" para construir rede de banda larga no Leste Asiático	Cooperação
14/09/99	Novel	Novel busca reposicionar marca	Empresa toma iniciativas para mudar enfoque	Diferenciação
16/09/99	Microsoft	Microsoft compra Visio por US\$ 1,3 bilhões	Microsoft compra Visio por US\$ 1,3 bilhões	Crescimento
22/09/99	Microsoft	Microsoft abre sua primeira loja exclusiva no Brasil	Empresa busca novo canal de distribuição	Diferenciação
27/09/99	Siebel	Siebel prevê operação na AL em um mês	Siebel prevê operação na AL em um mês	Diferenciação
27/09/99	Módulo	Módulo compra três empresas e chega aos EUA	Módulo compra três empresas e chega aos EUA	Crescimento Diferenciação
28/09/99	SUN	SUN prega economia baseada na rede	Empresa irá distribuir software gratuitamente	Diferenciação Sinalização
28/09/99	Microsiga	Microsiga busca mercado no interior do país	Microsiga busca mercado no interior do país	Diferenciação
4/10/99	Sterling	Texana Sterling abre representação no Rio	Texana Sterling abre representação no Rio	Locacional
11/10/99	SUN e Netscape	Comércio eletrônico une SUN e Netscape	Comércio eletrônico une SUN e Netscape	Cooperação
15/10/99	BT e Microsoft	BT e Microsoft fecham acordo de cooperação	Empresas se unem para desenvolver aplicativos para telefonia celular	Cooperação
10/11/99	Microsoft	Ações da Microsoft continuam em baixa e preocupam	Empresa avança na Internet	Diferenciação Sinalização
15/11/99	SUN	SUN Microsystem irá ampliar crédito a clientes	Empresa reage à iniciativa da HP	Reação
18/11/99	Symantec	Symantec quer dobrar vendas no país	Empresa faz diversos investimentos e lança novos produtos	Diferenciação Cooperação Sinalização

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
6/12/99	BEA Systems	BEA Systems prioriza "e-commerce"	Empresa investe em nicho	Diferenciação
19/12/99	Microsoft	Microsoft investe em novas parcerias	Empresa busca parceiros para poder oferecer soluções completas aos clientes	Diferenciação Sinalização
25/12/99	Microsoft	Microsoft dá atenção aos serviços	Microsoft dá atenção aos serviços	Diferenciação Sinalização
27/12/99	Dedalus e Microsiga	Parceria ampliará carteira de clientes	Empresas se aliam para oferecer soluções completas em software	Cooperação
29/12/99	IFS	Brasil será base de expansão da IFS na América Latina	Brasil será base de expansão da IFS na AL. Empresa lança nova modalidade de uso de software-aluguel pela Internet	Locacional Inovação
26/01/00	Tivoli Systems	Tivoli Systems quer conquistar as médias empresas	Empresa busca novos nichos	Diferenciação
3/02/00	Microsoft	Microsoft corre atrás da Internet	Empresa adota vários procedimentos e realiza vultosos investimentos para alcançar rivais no segmento de software para a Internet	Reação
5/02/00	Microsoft Corp, Vodafone AirTouch Plc e Sprint Corp	Acordo com a Microsoft em discussão	Empresa estudam acordo para oferecer conteúdos dos sites da Microsoft via telefonia celular	Cooperação
5/02/00	VA Linux Systems Ince Andover.Net Inc	Linux adquiri Andover por US\$ 1,04 bilhões	Linux adquiri Andover por US\$ 1,04 bilhões	Crescimento
30/03/00	Oracle	Oracle traduz WEB para o celular	Empresa investe e faz alianças para conquistar o mercado da Internet móvel	Diferenciação Cooperação
15/05/00	Altitude	Altitude, ex Easyphone, firma parceria com a Intel	Empresa se alia à Intel para buscar desenvolvimento de aplicativos convergentes de dados e voz	Cooperação
22/05/00	PeopleSoft	PeopleSoft quer comprar empresas da AL	Empresa faz planos de crescimento na região	Crescimento Sinalização
29/05/00	Siebel	Siebel busca expansão no Brasil	Empresa realiza grandes investimentos e projeta metas elevadas de crescimento	Crescimento

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
1/06/00	Baan e Invensys	Invensys compra Baan por US\$ 709 milhões	Invensys compra Baan por US\$ 709 milhões	Crescimento
16/06/00	Datasul e Microsiga	Rivais fazem parceria virtual	Empresas criam alianças para integração de ERP's na Internet, embora continuem disputando mercado de softwares de gestão empresarial	Cooperação
26/06/00	Microsoft e Upstream Technologies	Espiões rondam lata de lixo da Microsoft	Pessoas não identificadas oferecem dinheiro por sacos de lixo da Microsoft. Episódios semelhantes ocorrem em vários escritórios da empresa	Agressão
3/07/00	Microsoft e Oracle	Oracle admite espionar a rival Microsoft	Empresa patrocinou detetives para levantar informações sobre a Microsoft e conseguir ajudar processo movido pelo governo	Agressão

6.2.5 - Internet

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
3/07/99	StarMedia	StarMedia supera expectativas	Empresa alcança bons resultados	Preemptiva Sinalização
1/09/99	UOL e Rede TV	UOL vai abrir capital e alia-se a Rede TV	Empresas firmam aliança estratégica para aproveitar potenciais diferentes de cada tecnologia	Cooperação
6/09/99	Womenjapan.com	Mulheres japonesas avançam na WEB	Novo site destinado ao público feminino no Japão	Diferenciação
6/09/99	StarMedia	StarMedia quer brigar com UOL no Brasil	Empresa prepara um série de iniciativas	Reação Sinalização
10/09/99	Diversos	A Internet brasileira busca fôlego na mídia	Empresa investem em campanhas milionárias	Reação Sinalização
15/09/99	UOL e Zip.net	UOL e Zip.net ganham novos sócios	Empresas se capitalizam com novos sócios, para desbravar novos mercados e lançar novos produtos	Diferenciação Sinalização
20/09/99	UOL	UOL abre capital e se prepara para operar na AL	Empresa pretende iniciar atividades em países de língua espanhola	Diferenciação
20/09/99	StarMedia	StarMedia compra Webcast	StarMedia compra Webcast	Crescimento

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
23/09/99	Telefônica Interativa	Amadeus e Telefônica unem-se na Internet	Empresas criam "joint venture"	Cooperação
24/09/99	EarthLink e MindSpring Enterprises	Fusão cria o segundo maior provedor dos EUA	Empresa se unem para ser a segunda	Crescimento
28/9/99	PSINet	PSINet compra sexto provedor do país	Empresa faz 3 aquisições	Crescimento
4/10/99	StarMedia	StarMedia compra PageCell	Empresa adquire outra pensando no segmento de acesso à WEB via celular	Crescimento
16/10/99	O Elefante	O passo acelerado de O Elefante na WEB	Empresa lança novos serviços	Diferenciação
18/10/99	Arremate.com	Arremate amplia espaço de leilões virtuais	Empresa adquire o iBazar e investe no mercado brasileiro	Crescimento
25/10/99	NetKiosk	Acesso público já é realidade	Empresa especializada em pontos de acesso à Internet que funcionam com moedas	Diferenciação
4/11/99	AOL	AOL será sócia da Blockbuster	Empresa investirá no e-commerce da Blockbuster	Cooperação Diferenciação
8/11/99	Lycos	Lycos acelera expansão no país	Empresa abre negociação no país	Diferenciação
8/11/99	Lycos	Lycos tece sua rede na AL	Empresa inicia atividades na AL	Oportunidades
9/11/99	Amazon	Investidores aguardam novidades da Amazon	Empresa antecipa que vai anunciar novidades	Sinalização
9/11/99	Mercado Livre.com	Mercado Livre.com recebe aporte de US\$ 7,6 milhões	Empresa de Internet voltada para AL	Diferenciação
15/11/99	StarMedia	StarMedia entrará em banda larga este ano	Empresa entrará em banda larga este ano	Diferenciação
17/11/99	AOL	America On Line desembarca no Brasil	Empresa investe pesado para entrar no Brasil	Crescimento Sinalização
18/11/99	PSINet	PSINet	vai investir US\$500milhões no Brasil em 2 anos	Diferenciação
29/11/99	Submarino.com	Submarino.com pretende voar na Internet	Empresa inicia operação na Argentina	Diferenciação
29/11/99	AOL	AOL alia-se à LatinStocks.com	AOL alia-se à LatimStocks.com	Cooperação
13/12/99	StarMedia	StarMedia diz que já ocupa liderança	Presidente da empresa fala sobre os planos de crescimento	Crescimento
20/12/99	Amazon	Amazon.com é a campeã de vendas	Empresa reforça investimentos para atender boom do Natal	Oportunidades

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
21/12/99	PSINet	Meta da PSINet é interligar cidades	Empresa faz uma série de investimentos para alcançar nicho na Internet corporativa	Diferenciação Sinalização
21/12/99	Zip.net	Zip.net vai explorar marca Pelé na rede	Empresa cria megaportal sobre futebol, com exploração da marca Pelé	Diferenciação
23/12/99	Diversas	Provedor de Internet livra-se de ICMS	Empresas conseguem decisão judicial favorável para não tributação do ICMS	Político Legal
29/12/99	ZAZ	Aquisições agitam provedores baianos	ZAZ compra 8 provedores menores, antecipando-se à chegada de concorrentes estrangeiros	Crescimento
3/01/00	PSINet	PSINet entra na guerra pelo interior	Empresa adquire provedor Correionet, de Campinas	Crescimento
4/01/00	Amazon, Bay e Toys	Amazon, Bay e Toys, lideram vendas de Natal	Crescimento sazonal de visitas	Oportunidades
6/01/00	Amazon	Vendas da Amazon quadruplicam no quarto trimestre	Empresa dispara vendas no Natal	Oportunidades
9/01/00	Diversos	Aumenta disputa pelo acesso gratuito	Associação nacional dos provedores de acesso à Internet reage contra iniciativas de bancos de oferecer acesso gratuito	Político Legal
10/01/00	AOL	AOL vendeu US\$2,5 bilhões no Natal de 1999	AOL vendeu US\$ 2,5 bilhões no Natal de 1999	Oportunidades
13/01/00	Staronline	Staronline investe na mídia virtual	Empresa atuará em nicho de criação publicitária especificamente para a Internet	Diferenciação
21/01/00	ZAZ	ZAZ lança acesso gratuito a partir de 5 de fevereiro	ZAZ lança acesso gratuito a partir de 5 de fevereiro	Diferenciação
26/01/00	Diversos	Sites de busca vão além das pesquisas	Sites fazem alianças estratégicas e incorporam outros serviços	Diferenciação
28/01/00	IG	IG ganha 420 mil usuários em 2 semanas	IG ganha 420 mil usuários em 2 semanas	Crescimento Sinalização
16/02/00	O Site	O Site lança navegador em 3D	Empresa lança novo produto 3D	Inovação Sinalização

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
6/03/00	Submarino.com	submarino compra empresa argentina e estreia no "B2B"	Empresa adquire Office Net, visando entrada em outro mercado	Crescimento Sinalização
17/03/00	PSINet e StarMedia	Portal une PSINet e StarMedia	Empresas fazem aliança na qual a StarMedia fornecerá o conteúdo e a PSINet a infra-estrutura	Cooperação
23/03/00	UOL	UOL em nova etapa de expansão	Empresa quer alcançar todos os mercados de línguas ibéricas	Crescimento
25/03/00	Diversos	PCs em suaves prestações para atrair internautas	Empresas de provedor de acesso pela Internet montam planos de subsidiar PCs para seus assinantes, com o objetivo de expansão e de fidelizar clientes	Diferenciação
4/4/00	StarMedia	StarMedia aposta em caminho alternativo	Empresa lança diferencial em relação aos seus principais concorrentes	Diferenciação Sinalização
26/04/00	Americanas.com	Americanas.com já faz remessa internacional	Empresa contrata serviços terceirizados para fazer entregas em todo o mundo	Diferenciação
2/05/00	Ajato e Virtua	Ajato pega carona no Virtua	Empresas fazem aliança estratégica, a partir da regulamentação do setor pela ANATEL	Cooperação
11/05/00	Babylon	Babylon procura sócios para entrar em portais no país	Empresa busca crescer e lançar novos produtos	Diferenciação Sinalização
12/05/00	AOL	AOL busca alianças para acertar o passo no país	Empresa quer diversificar e crescer	Diferenciação
8/06/00	UOL e AOL	UOL e AOL disputam alianças	Empresas buscam parceiros que possam agregar valor aos seus serviços	Reação Diferenciação Sinalização

6.2.6 - Eletrônica de Consumo

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
21/07/99	Alcatel e Thompsom Multimedia	Alcatel e Thompsom juntam forças de olho na Internet	Empresas fazem "joint venture" para explorar telefones, videofones e modems de alta velocidade para uso na Internet	Cooperação
13/08/99	Ericsson	Ericsson antecipa investimentos	Empresa investe para atender crescimento da demanda	Oportunidades
8/09/99	Diversas	Cresce disputa pelo mercado de videogame	Microsoft e Intel se unem para desbravar novo mercado. Nintendo e Konam se unem para reforçar participação	Cooperação
10/09/99	Nintendo	Inovar é o lema da secular Nintendo	Empresa investe 50% em P80. Associou-se à outras para desenvolvimento de novos produtos	Inovação Cooperação
8/11/99	Gradiente	Gradiente investe em publicidade e modifica estrutura	Empresa lança celular destinado à público classe A	Diferenciação
10/11/99	Philips	Philips fecha fábrica	Empresa concentra produção	Desinvestimento
18/11/99	Gradiente	Segurança é a nova arma da Gradiente	Empresa diversifica atividades	Diferenciação Sinalização
11/12/99	JVC	Brasil tente comércio eletrônico no Natal	Várias empresas aproveitam o Natal para intensificar campanhas. JVC aproveita Natal para lançar novo canal de comercialização via WEB	Oportunidades
15/12/99	Whirlpool	Whirlpool cede e faz nova proposta para minoritários	Empresa busca aumentar sua participação nos negócios	Crescimento
20/12/99	Philips	Eletroportáteis ganham consumidores nos bastidores	Empresa adota política de reposição de produtos estragados por produtos novos	Diferenciação
21/12/99	Diversas	Novos portáteis para reprodução de MP3	Diversas empresas investem no novo filão	Diferenciação
28/12/99	Gradiente	Gradiente deixa de ter participação na JVC	Empresa passa por processo de redefinição de enfoque	Diferenciação
29/12/99	Telit	Telit luta pelo mercado de celular na Europa	Empresa busca apoio de governo italiano para enfrentar as grandes	Político Legal
12/01/00	Audiovox	Audiovox introduz marca no Brasil	Empresa chega ao mercado brasileiro	Diferenciação Sinalização

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
30/03/00	LG	LG supera obstáculos e consolida marca no Brasil	Empresa enfrentou um série de adversidades no início de sua operação, mas avança no país	Crescimento
30/03/00	Raf Eletronics	Febre de videokê no Brasil garante sucesso da Raf	Empresa aproveita bom momento por causa d divulgação na TV	Oportunidades
10/05/00	Sanyo	Sanyo vai parar de produzir TVs no Brasil	Empresa desiste de sua operação brasileira, por considerar que não tem escala e tendo em vista aumento dos custos causados pela valorização do real	Desinvestimento
22/05/00	Gradiente	DVD une Gradiente e Warner Vídeo	Empresa faz acordo com a Warner, visando incentivar o mercado de DVD no Brasil	Preemptiva Diferenciação
15/06/00	LG, Philips, Gradiente, Philco, Semp Toshiba	Eletroeletrônicos retomam investimentos	Setor como um todo programa novos lançamentos e investimentos pesados em marketing	Crescimento Oportunidades

6.2.7 - Conteúdo da Informação

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
27/07/99	NTL Inc.	NTI paga US\$13 bilhões pela britânica CWC	Empresa de TV à cabo adquire outra	Crescimento
18/08/99	Globo Cabo e Microsoft	Internet para a TV fica para o futuro	Aliança estratégica entre Globocabo e Microsoft para desenvolvimento e lançamento de serviços na Internet por cabo	Crescimento Sinalização
25/08/99	Bertsmann	Bertsmann afasta-se da AOL	Venda de participação na AOL para concentrar em multimídia	Desinvestimento Sinalização
9/09/99	IFX	IFX compra provedor na Bahia	IFX compra provedor na Bahia	Crescimento
13/09/99	Viacom e CBS	Viacom e CBS criam super grupo de mídia	Empresas se unem para criar um dos maiores grupos de mídia do mundo. Fusão só foi possível depois que governo norte-americano relaxou as regras	Crescimento
13/09/99	Diversas	"Pay-per-view" tende a crescer no Brasil	Empresas de TV por assinatura DTH investem no ppv	Diferenciação

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
3/10/99	Pearson	Pearson mais perto da AOL	Empresa indica representante para Conselho de Administração da AOL. Investe em novas mídias, como a Internet	Diferenciação Sinalização
22/11/99	Diversos	Satélite desbanca TV à cabo no Mercosul	Empresas de TV à cabo partem para público de classe C e D	Diferenciação Sinalização
29/11/99	Carton e United	Carton e United criam a maio TV aberta	Carton e United criam a maior TV aberta	Crescimento
29/11/99	Patagon e NetTrade	Patagon e NetTrade partem para a fusão	Patagon e NetTrade partem para a fusão	Crescimento
12/12/99	Time-Warner	Grupo Time-Warner lança seu megaportal de entretenimento	Grupo Time-Warner lança seu novo portal de entretenimento	Diferenciação
19/12/99	Globo Cabo	Virtua estará disponível em Janeiro	Empresa de TV à cabo lança serviço de acesso rápido à Internet	Diferenciação
28/12/99	Abril	Venda da Direct TV dá lucro à Abril	Empresa se desfaz de alguns segmentos e fecha capital	Desinvestimento
17/01/00	AOL e Time-Warner	AOL e Warner prometem diversão	Empresas se fundem para oferecer entretenimento na WEB	Crescimento
17/01/00	Telefônica Media	Telefônica compra parte da Patagonik	Telefônica compra parte da Patagonik	Crescimento
9/02/00	PT Multimídia	Pt Multimídia procura sócio	Empresa procura aliança ou adquirir portal da Internet no Brasil	Crescimento Sinalização
10/02/00	Oxygen Média	Oxygen par atrair as mulheres, na TV e na Internet	Nova empresa combina canal de TV à cabo e site direcionados especificamente para mulheres	Diferenciação
28/02/00	Direct TV	Direct TV dá volta por cima e decola	Empresa adotou uma série de iniciativas combinadas, que estão remetendo em grande crescimento	Crescimento Diferenciação Oportunidades Sinalização
3/03/00	Globo	Globo pretende vender o esporte	Emissora toma iniciativas para reagir à chegada de concorrentes estrangeiros no setor de marketing esportivo	Reação
6/03/00	Healthlink	SSI une-se ao portal de saúde Healthlink	Portal destinado exclusivamente a médicos	Diferenciação
30/03/00	Globo Cabo e Vicom	Vicom já é da Globo Cabo	Vicom já é da Globocabo	Crescimento

Data	Empresas	Manchete	Sinopse	EG
4/04/00	Net Brasil	Net entra na disputa pela classe C	Empresa lança pacote para públicos de menor renda	Diferenciação Sinalização
8/04/00	Diversas	TVs à cabo vão a justiça para usar postes de luz	Associação Brasileira de Televisão por Assinatura faz representação contra distribuidoras de energia elétrica buscando assegurar direito ao uso de postes	Político Legal
24/06/00	Portugal Telecom Multimidia, Gazeta Mercantil	GZM e Portugal Telecom anunciam parceria	Empresas se unem para explorar portal de serviços e informações financeiras. Executivo dá declaração quanto ao potencial de outras parcerias	Cooperação Sinalização
26/06/00	Globo Cabo	Globo Cabo Net Sul redesenha o mercado	Globocabo adquire a Net Sul, visando ganhar escala	Crescimento Sinalização