

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

JOSÉ MARCOS SARAIVA RABÊLO JÚNIOR

**SELEÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E ENTRADA EM
NOVOS NEGÓCIOS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

**FORTALEZA
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

JOSÉ MARCOS SARAIVA RABÊLO JÚNIOR

**SELEÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E ENTRADA EM
NOVOS NEGÓCIOS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

**FORTALEZA
2010**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R114s Rabêlo Júnior, José Marcos Saraiva.

Seleção de estratégias de crescimento e entrada em novos negócios em empresas de tecnologia da informação / José Marcos Saraiva Rabêlo Júnior. – 2010.
146 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2010.
Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

1. Estratégia. 2. Crescimento. 3. Entrada em novos negócios. I. Título.

CDD 658

JOSÉ MARCOS SARAIVA RABÊLO JÚNIOR

**SELEÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E ENTRADA EM
NOVOS NEGÓCIOS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada à
Coordenação do Curso de Mestrado
em Administração e Controladoria da
Universidade Federal do Ceará,
como requisito parcial para a
obtenção do título de mestre em
Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo
Acosta Reinaldo

**FORTALEZA
2010**

JOSÉ MARCOS SARAIVA RABELO JÚNIOR

**SELEÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E ENTRADA EM NOVOS
NEGÓCIOS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada à coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria.

Aprovada em 11 / 03 / 2010

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo
Universidade Federal do Ceará – UFC
Orientador

Prof^a. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocadio da Silva
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e minha irmã pelo apoio irrestrito em todos os momentos de minha vida. À minha esposa que soube tão bem compreender os meus momentos de ausência em função deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador Professor Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo, por todo apoio e conhecimento que, brilhantemente, deu-me durante todo curso e, especialmente, pela confiança em mim depositada ao assumir a orientação.

À banca examinadora, pelas excelentes sugestões de melhoria. O mesmo vale para o apoio incondicional recebido de todos os professores e funcionários do Departamento do Mestrado em Administração e Controladoria da UFC. Um agradecimento especial à professora Dra. Sandra Santos, que muito me auxiliou na definição metodológica do trabalho e ao professor Dr. Francisco José (Universidade Federal da Paraíba), pelas dicas que só engrandeceram a pesquisa.

Também gostaria de agradecer a todos os empresários que gentilmente aceitaram participar da pesquisa, bem como meus amigos do mestrado.

Meus agradecimentos à minha família e a minha esposa chegam a ser redundantes, já que eles são o pilar em que sustento todas as minhas ações.

RESUMO

Estratégias como redução de tamanho, reorganização, reestruturação, e redução de custos podem ser utilizados por uma empresa como forma de melhorar o seu desempenho. Mas há um limite até o qual os programas de eficiência podem elevar os lucros, fazendo com que a ênfase na busca pelo crescimento seja uma percepção cada vez mais crescente. Nesse cenário, ferramentas que auxiliem o empresário a decidir sobre quais estratégias e métodos de crescimentos são mais adequados possuem alto grau de importância. Este estudo se propôs a avaliar a adequação do modelo de Garcez (2005), focado na seleção de estratégias de crescimento e entrada em novos negócios, as empresas pertencentes ao arranjo produtivo de tecnologia da informação de Fortaleza, contando com a participação de 20 empresas. Após o levantamento e análise dos episódios de crescimento ocorridos nessas empresas, foi realizado o enquadramento dos mesmos à matriz sugerida pelo autor, constatando-se que o modelo não apresenta total adequação quando aplicado à uma atividade econômica formada predominantemente por micro e pequenas empresas. Foi adicionado a pesquisa um estudo de caso realizado na TOTVS, maior empresa de *software* do País, tendo sido constatada uma maior adequação entre os métodos propostos pelo autor e os episódios bem-sucedidos vivenciados pela organização. Como contribuição, esta pesquisa conseguiu verificar a adequação do posicionamento de alguns métodos na matriz de Garcez (2005) e a sugestão de adequação do posicionamento de métodos, que não apresentaram resultados positivos, em novos quadrantes. Como contribuição prática, forneceu uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão na escolha de estratégias e métodos de crescimento e entrada em novos negócios que possuam maior probabilidade de sucesso com menor risco.

Palavras-chave: Estratégia, crescimento, entrada em novos negócios.

ABSTRACT

Strategies such as downsizing, reorganization, restructuring, and cost reduction can be used by an enterprise as a way of improve its performance. But there is a limit to which the programs efficiency can increase profits, making the emphasis on the search for growth is an increasingly common perception. In this scenario, tools that assist the entrepreneur to decide on what strategies and methods are most appropriate growth have a high degree of importance. This study aimed to assess the adequacy of model Garcez (2005), focused on selecting strategies for growth and entry in new businesses, companies belonging to the productive arrangement of Fortress of information technology, with the participation of 20 companies. After the survey and analysis of episodes of growth occurring in these businesses, we performed the same framework of the matrix suggested by the author, noting that the model does not present fully adequate when applied to an economic activity formed predominantly micro and small enterprises. Was added to research an case study conducted in TOTVS, the largest software the country, having been found a better match between the methods proposed by the author and successful episodes experienced by organization. As a contribution, this research was to verify the appropriateness of the placement of some methods in matrix Garcez (2005) and the suggestion of appropriateness of placement methods, which do not showed positive results in new quarters. As an practice contribution, showed a tool to aid decision making in choice of strategies and methods of growth and entry into new businesses that have a higher probability of success with less risk.

Keywords: Strategy, growth, entry into new businesses.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Matriz de crescimento produto/mercado.....	17
FIGURA 2 Estratégias alternativas de crescimento.....	18
FIGURA 3 Graus e tipos de diversificação.....	24
FIGURA 4 Diversidade e desempenho.....	25
FIGURA 5 Alavancando ativos e competências.....	26
FIGURA 6 Motivações para a diversificação.....	28
FIGURA 7 Teste do grau de novidade tecnológica ou mercadológica.....	41
FIGURA 8 Matriz de familiaridade.....	42
FIGURA 9 Necessidade de envolvimento corporativo.....	43
FIGURA 10 Mecanismos de entrada indicados para o setor base/familiar.....	44
FIGURA 11 Mecanismos indicados para o setor familiar e não-familiar.....	45
FIGURA 12 Mecanismos indicados para o setor marginal.....	46
FIGURA 13 Estratégias ótimas de entrada.....	48
FIGURA 14 Episódios na matriz de familiaridade.....	49
FIGURA 15 Matriz de familiaridade ajustada.....	52
FIGURA 16 Modelo Conceitual do Estudo de Garcez (2005).....	61
FIGURA 17 Modelo Conceitual Ajustado da Pesquisa do Autor.....	61
FIGURA 18 Quantidade de Empresas por Atividade Inicial	76
FIGURA 19 Matriz de identificação dos quadrantes.....	90
FIGURA 20 Episódios de fusão, aquisição, <i>internal venture</i> e <i>joint venture</i>	90
FIGURA 21 Sugestão para episódios de <i>venture capital</i> e licenciamento.....	96
FIGURA 22 Adequação e sucesso nos episódios de desenvolvimento interno.....	96
FIGURA 23 Nova matriz de familiaridade ajustada.....	109

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Opção de diversificação relacionada.....	30
QUADRO2 Teste do grau de familiaridade tecnológica.....	41
QUADRO 3 Teste do grau de familiaridade mercadológica.....	42
QUADRO 4 Quadro ajustado dos fatores de seleção das modalidades.....	53
QUADRO 5 Atividades Econômicas das empresas de TI do APL de Fortaleza.....	59
QUADRO 6 Definição e Operacionalização das Variáveis Independentes.....	64
QUADRO 7 Definição e Operacionalização das Variáveis Dependentes.....	65
QUADRO 8 Definição e Operacionalização das Variáveis Moderadoras.....	66
QUADRO 9 Caracterização dos Principais Itens Metodológicos.....	71
QUADRO 10 Empresas participantes da pesquisa.....	74
QUADRO 11 Quantidade de Empresas participantes por CNAE Principal.....	75
QUADRO 12 Episódios com total adequação à matriz.....	91
QUADRO 13 Episódios de <i>venture capital</i> e licenciamento.....	93
QUADRO 14 Episódios de crescimento e entrada em novos negócios.....	100
QUADRO 15 Análise dos episódios TOTVS.....	107

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Empresas agrupadas por CNAE principal.....	75
TABELA 2 Características gerais das empresas pesquisadas.....	77
TABELA 3 Métodos utilizados nos episódios.....	79
TABELA 4 Episódios por tipo de desenvolvimento interno.....	80
TABELA 5 Métodos utilizados pela empresa-caso nos episódios.....	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Justificativa.....	13
1.2 Objetivo geral	14
1.3 Estrutura do trabalho	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Caracterização das Estratégias de Crescimento.....	17
2.1.1 Crescimento em Mercados de Produtos Existentes.....	18
2.1.2 Desenvolvimento de Produto.....	20
2.1.3 Desenvolvimento de Mercado.....	21
2.1.4 Diversificação Envolvendo Novos Produtos e Novos Mercados.....	22
2.1.4.1 Diversificação Relacionada.....	26
2.1.4.2 Diversificação Não-Relacionada.....	27
2.1.5 Estratégia de Integração Vertical.....	28
2.2 Métodos de Desenvolvimento de Estratégia.....	29
2.2.1 Desenvolvimento Interno.....	31
2.2.2 Aquisições.....	33
2.2.3 Licenciamento.....	33
2.2.4 Internal Ventures.....	34
2.2.5 Joint Ventures ou Alianças.....	35
2.2.6 Venture Capital e Venture Nurturing.....	36
2.2.7 Aquisições Educacionais.....	38
2.3 Selecionando a Melhor Estratégia de Entrada.....	38
2.3.1 O Modelo de Roberts & Berry.....	40
2.3.2 As Contribuições de Garcez (2005).....	51
3 METODOLOGIA	54
3.1 Tipo e Método da Pesquisa.....	54
3.2 População e Amostra.....	57
3.3 Modelo Teórico Conceitual	60
3.3.1 Variáveis da Pesquisa.....	62

3.3.2 Definições Operacionais das Variáveis.....	64
3.4 Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados.....	66
3.5 Técnicas de Análise de Dados.....	69
3.6 Quadro Resumo	71
3.7 O Estudo de Caso.....	71
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	74
4.1 Perfil das Empresas Pesquisadas.....	74
4.2 Os Episódios de crescimento e entrada em novos negócios.....	79
4.2.1 Episódios de Desenvolvimento Interno.....	80
4.2.2 Episódio de Aquisição.....	82
4.2.3 Episódios de Licenciamento.....	83
4.2.4 Episódios de Internal Venture.....	84
4.2.5 Episódios de Joint Ventures ou Alianças.....	85
4.2.6 Episódios de Venture Capital e Venture Nurturing.....	86
4.2.7 Episódios de Fusões.....	88
4.3 Análise da adequação à matriz de familiaridade de Garcez (2005).....	90
5 ESTUDO DE CASO.....	98
5.1 Perfil das Empresa Pesquisada.....	98
5.2 Os Episódios de crescimento e entrada em novos negócios.....	100
5.2.1 Episódio de Desenvolvimento Interno.....	101
5.2.2 Episódios de Aquisições.....	101
5.2.3 Episódios de Joint Ventures ou Alianças.....	104
5.2.4 Episódio de Fusão.....	105
5.3 Análise da adequação à matriz de familiaridade de Garcez (2005).....	106
CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
APÊNDICES.....	118
ANEXOS.....	132

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

As transformações no ambiente de negócios vêm ocorrendo em velocidade cada vez maior. O aumento na oferta de produtos e serviços, a globalização, a competição e a evolução tecnológica estão entre as mudanças mais relevantes. Em um mercado altamente competitivo e em constante mutação, se faz necessário uma maior compreensão do ambiente no qual a organização está inserida, para melhor visualizar as oportunidades e construir novas vantagens competitivas, que garantam sustentabilidade ou ampliação da participação no mercado.

De acordo com Aaker (2007), muitas empresas utilizam procedimentos como redução de tamanho, reestruturação, reorganização e redução de custos como forma de melhorar o seu desempenho. Entretanto, o autor afirma que há um limite até o qual os programas de eficiência podem elevar os lucros, fazendo com que uma ênfase renovada no crescimento da organização seja uma percepção cada vez maior. O crescimento fornece o potencial para maior lucratividade e, ao oferecer desafios e recompensas, introduz vitalidade a uma organização.

Nas décadas de 50 e 60, diversas empresas norte-americanas, motivadas pela forte regulação antitruste e pela disponibilidade de capital, iniciaram um grande processo de diversificação, resultando no surgimento dos grandes conglomerados corporativos. Vários desses processos de diversificação não foram bem-sucedidos, fazendo com que a pesquisa acadêmica e profissional se concentrasse no entendimento das características envolvidas no novo negócio e nos fatores determinantes de sucesso nas estratégias de diversificação e crescimento (GARCEZ, 2005).

Diante desse cenário, despertou-me o interesse por pesquisar ferramentas que possibilitem a escolha de uma modalidade de crescimento e entrada em novos negócios mais apropriada, com menor risco e maior probabilidade de sucesso. Durante a leitura do trabalho de Aaker (2007), tive acesso a uma matriz que indica as estratégias ideais, fruto de uma adaptação do trabalho de Roberts e Berry (1985), dois pesquisadores americanos do MIT - *Massachusetts Institute of Technology*.

Roberts e Berry (1985) pesquisaram uma empresa americana de grande porte na área de tecnologia, com histórico de diversificação e crescimento, analisando quatorze episódios de estratégias de crescimento desenvolvidas pela empresa durante o

período de 1971 a 1977, com o objetivo de identificar os fatores que pudessem diferenciar o sucesso do insucesso. Após esse levantamento, os autores propuseram uma matriz para a seleção de modalidades estratégicas ótimas de crescimento e entrada em novos negócios de acordo com o grau de novidade e familiaridade com a tecnologia e mercado envolvidos na decisão.

Os americanos sugeriram como pontos para pesquisas futuras a ampliação do estudo, através da aplicação e análise do modelo em outras empresas e negócios. Isso me despertou bastante curiosidade, me fazendo pesquisar a respeito de novos trabalhos que tivessem replicado a pesquisa em outros contextos. Nos anais do encontro EnANPAD 2007, um dos principais eventos de pós-graduação do país, vinculado a ANPAD – Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, o pesquisador teve acesso à pesquisa de Garcez (2007), que verificou a adequação do modelo proposto por Roberts e Berry (1985) em uma grande empresa brasileira.

A empresa estudada foi a Braskem, do segmento petroquímico, seguindo a mesma metodologia da pesquisa original. O autor identificou e analisou trinta episódios de modalidades de crescimento, concluindo que as estratégias adotadas pela empresa Braskem se adequavam à proposta de enquadramento da matriz de Roberts e Berry (1985), validando o modelo teórico dos autores. Como contribuição, Garcez (2007) realizou um refinamento do modelo, propondo uma nova matriz de familiaridade ajustada, incluindo as estratégias de integração vertical, que não haviam sido identificadas inicialmente na pesquisa de Roberts e Berry (1985) e posicionando o método de fusão na matriz.

Diante deste cenário e dos trabalhos já realizados, esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: O modelo proposto por Garcez (2005) para a seleção de estratégias de crescimento e entrada em novos negócios apresenta total adequação quando aplicado a uma atividade econômica?

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a adequação do modelo de Garcez (2005) à seleção de estratégias de crescimento e entrada em novos negócios de uma atividade econômica. Para efeito deste trabalho, a atividade econômica selecionada foi a de serviços de tecnologia da informação.

1.2 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco (5) capítulos distribuídos da seguinte forma: no segundo capítulo, realiza-se a revisão bibliográfica. Inicialmente, são apresentados e discutidos os principais conceitos relacionados às estratégias de crescimento e entrada em novos negócios.

Faz-se uma caracterização dos tipos de estratégias de crescimento mais comuns na literatura (crescimento em mercados de produtos existentes, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado, diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados e integração vertical).

Em seguida, descrevem-se os métodos mais comuns de desenvolvimento da estratégia (desenvolvimento interno, aquisições, licenciamento, *internal ventures*, *joint ventures* ou alianças, *venture capital e venture nurturing* e aquisições educacionais). Concluindo o capítulo discutem-se os modelos de seleção de entrada em novos negócios, sendo analisado o modelo de Roberts e Berry (1985) e as contribuições realizadas por Garcez (2005).

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia da pesquisa, identificando-se os conceitos metodológicos que a delinearão, bem como o método selecionado, o modelo conceitual e a forma de desenvolvimento do trabalho. No quarto capítulo, expõem-se os resultados da pesquisa de campo, em que se verifica a teoria aplicada à prática, sendo realizada a análise e a interpretação dos resultados. No quinto capítulo apresentam-se as análises do estudo de campo que foi acrescentado à pesquisa. Por fim, realizam-se as considerações finais, com uma síntese do estudo, conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Mesmo com as tentativas ao longo de décadas para se chegar a uma definição sobre o que é estratégia, diversas manifestações continuam a surgir com o objetivo de se chegar a uma definição. O termo estratégia tem sua origem relacionada aos antigos gregos, que utilizavam a palavra “*strategos*” para designar o comandante-chefe militar (GHEMAWAT, 2007).

No campo teórico, Chandler (1962), Ansoff (1965) e Andrews (1971) podem ser considerados como os responsáveis por dar forma ao conceito de estratégia. O primeiro buscou formular e testar proposições acerca de estratégias de crescimento e diversificação. O segundo analisou as relações entre estratégias e performances, enquanto que o terceiro estudou as vantagens competitivas. Mas o termo estratégia também foi formulado no campo empresarial, através das definições de grandes empresas de consultoria, como a Boston Consulting Group (GHEMAWAT, 2007).

De acordo com Chandler (1962), a estratégia compreende a determinação dos objetivos e das metas de longo prazo, a adoção de linhas de ação e os recursos necessários para alcançar as metas. Na visão de Ansoff (1965), a estratégia representa a junção de vários conjuntos de regras de decisões para a correta orientação do comportamento de uma organização. Para Andrews (1971), a estratégia está relacionada ao padrão de objetivos, metas e principais diretrizes e planos elaborados visando o atingir estas metas, que devem ser enunciadas de forma a definir quais os negócios atuais e futuros da empresa.

Autores mais recentes, Mintzberg e Quinn (2006, p. 58) consideram a estratégia como um:

(...) padrão de decisões em que uma empresa determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, consumidores e comunidades.

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007), uma empresa dispõe de diversas possibilidades de escolhas estratégicas, existindo opções relacionadas à direção e ao método de desenvolvimento da estratégia. A direção está relacionada ao entendimento da posição estratégica da empresa e conseqüentemente às estratégias que serão abordadas, envolvendo definições como a cobertura de mercado e características

do produto. Seja qual for a direção estratégica de crescimento adotada, existem diferentes métodos dos quais se podem adotar uma estratégia, tais como aquisições, licenciamentos e alianças.

2.1 Caracterização das Estratégias de Crescimento

Um dos primeiros trabalhos a tornar claro o leque de possibilidades de crescimento foi o de Ansoff (1965), ao sintetizar essas possibilidades na que ficou conhecida como matriz de crescimento produto/mercado. O autor enquadrou as alternativas e possibilidades de crescimento em um cenário que previa produtos e mercados atuais e novos, conforme ilustrado na figura 1. Para o autor, uma das formas de conseguir crescer é através da diversificação, entrando em novos mercados e novos produtos. Outra forma é a penetração, ganhando participação de mercado com os produtos e mercados atuais. Também é possível crescer através do desenvolvimento de um novo produto ou mercado.

PROJETO ATUAL	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO
	PENETRAÇÃO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO
	PROJETO ATUAL	PROJETO NOVO

Figura 1 – Matriz de crescimento produto/mercado

Fonte: ANSOFF, 1965, p. 109

De acordo com Ansoff (1977), alguns elementos são fundamentais para que a estratégia tenha uma estrutura consistente. O primeiro é o conjunto de produtos e mercados, em que a empresa deve decidir sobre as áreas nas quais irá estabelecer sua posição. Em seguida, o autor propõe o vetor de crescimento, que indica a direção que a empresa persegue em termos de postura e posicionamento em relação a seus mercados e produtos. Alguns elementos definem as vantagens competitivas, através de propriedades e combinações de produtos e mercados que possibilitam à empresa uma posição firme frente aos concorrentes. Por fim, o autor introduz o conceito de sinergia, em que se

busca a utilização da capacidade da empresa na otimização do processo de entrada em um novo mercado ou produto.

A matriz de crescimento produto/mercado de Ansoff foi utilizada e aprimorada por Aaker (2007), que desenvolveu uma forma de estruturar as estratégias de crescimento, incluindo a estratégia de integração vertical, que não havia sido detalhada anteriormente. A figura 2 ilustra o modelo proposto por Aaker (2007), que será descrito e detalhado em seguida.



Figura 2 – Estratégias alternativas de crescimento

Fonte: AAKER, 2007, p. 247

2.1.1 Crescimento em Mercados de Produtos Existentes

Para crescer em mercados de produtos existentes, deve-se buscar uma estratégia de penetração de mercado, onde a direção de crescimento é indicada por intermédio do aumento de sua participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados (ANSOFF, 1965).

Os mercados de produtos já existentes proporcionam uma possibilidade atraente de crescimento, tendo em vista que as empresas existentes já atuam nesses mercados e possuem uma base estabelecida, com a possibilidade de possuírem experiência, conhecimento e recursos para suas ações. (ANSOFF, 1965; AAKER, 2007).

Conforme Johnson et al. (2007), nesse cenário, a empresa deve implementar estratégias que busquem proteger e construir a posição atual da organização, através de

opções de consolidação e penetração de mercado. A consolidação é a situação em que a organização protege e fortalece sua posição nos mercados atuais com os produtos atuais, podendo exigir consideráveis reformulações e inovações para aumentar o valor dos produtos ou serviços. A consolidação pode exigir a reformulação através da redução ou cancelamento de algumas atividades desenvolvidas pela empresa e também pode estar relacionada à manutenção de participação nos mercados atuais.

Outra forma de proteger e construir a posição atual da empresa está relacionada ao aproveitamento das oportunidades de penetração de mercado, que refletem a situação em que uma organização ganha participação de mercado. A facilidade com que uma empresa pode adotar uma política de penetração de mercado está relacionada: ao índice de crescimento de mercado, pois fica mais fácil para empresas com pequena participação e para novos entrantes ganhar participação em mercados em crescimento; às questões de recurso, tendo em vista que a construção da participação de mercado pode ser um processo caro para uma empresa com pouca ou fraca participação; e à complacência dos líderes de mercado, que ao não considerar as empresas de pequena participação como concorrentes podem permitir que as mesmas cresçam (JOHNSON ET AL., 2007).

De acordo com Aaker (2007), uma das formas mais óbvias de se crescer em mercados de produtos existentes é aumentar a participação de mercado, que pode ser conseguida através de ações táticas (como propaganda, promoção ou redução de preços), do ganho de participação mais permanente ao fornecer valor sólido (criando satisfação e lealdade do cliente) ou buscando maior participação de mercado ao centrar-se nos concorrentes e seus clientes.

O autor alerta que as ações táticas podem gerar ganhos de participação transitórios ao atrair clientes sensíveis a preço e que centrar-se nos clientes dos concorrentes pode gerar uma grande batalha entre as empresas. Aumentar a lealdade de clientes existentes é, na visão do autor, muito mais compensador; entretanto, ressalta que a geração de valor sólido está relacionada ao desenvolvimento de ativos e competências que levem a esses resultados, o que resulta num trabalho muito mais difícil que uma simples ação de promoção de preço.

Mintzberg e Quinn (2006) concordam que a tentativa de expansão das vendas sem qualquer mudança fundamental nos produtos ou no mercado é a coisa mais óbvia a fazer, porém alerta que talvez seja a mais difícil de conseguir, pois em mercados relativamente estáveis esse crescimento significa extrair participação de mercado dos

concorrentes. Para o autor, além da expansão direta, uma outra forma de crescer em mercados de produtos existentes é a aquisição de competidores diretos.

De acordo com Aaker (2007), também se pode aumentar a participação de mercado através do aumento da utilização do produto, sendo geralmente considerada menos ameaçadora para os concorrentes. Para o autor, os grandes usuários são geralmente o alvo mais lucrativo, mas os usuários leves não devem ser ignorados, pois pode haver uma forma de aumentar seu potencial. De acordo com o contexto, diversas técnicas podem ser utilizadas para proporcionar o aumento da utilização, entre elas: providenciar comunicações com lembretes com o objetivo de aumentar a consciência ou lembrança de uma marca; posição para uso regular ou freqüente, criando atrativos para que o cliente utilize o produto ou serviço; facilitar o uso; fornecer incentivos; reduzir conseqüências indesejáveis do uso freqüente; revitalizar a marca e criar novas aplicações para usuários de produtos já existentes através da detecção e a exploração de um novo uso funcional para uma marca ou produto.

2.1.2 Desenvolvimento de Produto

O desenvolvimento de produtos consiste na venda de novos produtos para os mercados atuais, tendo como principal característica o processo de criação de novos produtos, fundamentado na missão atual, para substituição dos até então ofertados (ANSOFF, 1965).

Possíveis mudanças no ambiente empresarial podem gerar a demanda por novos produtos ou serviços à custa da provisão estabelecida, fazendo com que o desenvolvimento de produto seja, além de uma necessidade de sobrevivência, uma oportunidade considerável de crescimento (JOHNSON ET AL., 2007).

Uma das formas de crescer pelo desenvolvimento de produto é através de extensões de linhas, em que o desenvolvimento é resultado da adição de características a um produto já existente, representando oportunidades de crescimento visíveis, com relativa facilidade e sendo considerado bastante atraente. Essas extensões de linhas também podem surgir através de modificações no produto, que podem ocorrer quando o cliente solicita a produção de uma versão de um produto com finalidade específica. Também é possível o desenvolvimento de produto ao expandir o escopo de produto (expandindo o contexto de uso), através de novos produtos para mercados já existentes e pelo desenvolvimento de produtos de nova geração (ANSOFF, 1965; AAKER, 2007).

De acordo com Aaker (2007), no desenvolvimento de novos produtos para mercados já existentes, procura-se explorar um ponto forte de comercialização ou distribuição, incluindo produtos que sejam compatíveis e que compartilhem clientes, mas que sejam diferentes dos produtos até então existentes. Dessa forma, através de pontos como distribuição, comercialização, reconhecimento e identidade da marca, a sinergia é geralmente obtida. O autor alerta que, algumas vezes, as sinergias não são alcançadas ou são simplesmente ilusórias, e que há um risco significativo para qualquer novo produto, principalmente em relação à aceitação do cliente.

Também se pode crescer em um mercado existente com a criação de produtos de nova geração, que geralmente chegam ao participante externo como uma inovação que irá agitar o mercado. Mesmo esse participante não tendo nada a perder e muito a ganhar ao adotar a inovação, para o participante do mercado já estabelecido alguns pontos precisam ser analisados: mesmo que a nova tecnologia seja bem-sucedida, faz-se necessário um significativo investimento apenas para manter o mesmo nível de vendas e lucro; a nova tecnologia pode apresentar problemas que podem vir a aumentar o tempo e os gastos, reduzindo a aceitação dos clientes; os participantes dos mercados já estabelecidos necessitam centrar-se em melhorar os custos, a qualidade e os serviços para os produtos que já são ofertados, reduzindo o tempo e esforço para explorar uma tecnologia totalmente nova (AAKER, 2007).

2.1.3 Desenvolvimento de Mercado

Geralmente, as organizações são seletivas na definição de suas coberturas de mercado, podendo levar a uma situação em que não existam mais oportunidades dentro dos segmentos atuais. Nesses casos, Ansoff (1965) orienta que uma empresa pode crescer pelo do desenvolvimento de mercado, através de uma busca de novos mercados para os atuais produtos da empresa. Isso pode ser conseguido, por exemplo, por meio de expansão geográfica ou pela busca de novos segmentos-alvo. De acordo com Ansoff (1977, p. 92), nesse tipo de alternativa de crescimento "a empresa está buscando novas missões para os seus produtos."

Conforme Aaker (2007), isso é possível pela duplicação das operações da empresa, que podem resultar em mudanças mínimas de adaptação, permitindo que sejam utilizadas a mesma especialização, tecnologia e até mesmo as fábricas e

instalações existentes, potencializando uma maior sinergia e conseqüentes reduções em investimentos e custos operacionais.

O autor complementa que a expansão geográfica é, geralmente, melhor implementada pela conexão com um parceiro que já tenha maior capacidade de comercialização, podendo ser realizada por meio de alianças ou fusões. Mintzberg e Quinn (2006) acrescentam que a expansão geográfica também pode incluir uma estratégia de racionalização geográfica, através da localização de diferentes departamentos da empresa em diferentes locais, permitindo o que o autor chama de estratégia global.

Os autores também afirmam que a estratégia predominante no desenvolvimento de mercado é a elaboração do mercado, que consiste em promover os produtos existentes em novos mercados, expandindo o escopo da empresa através da descoberta de novos segmentos de mercado, inclusive com a possibilidade de serem atendidos por outros canais. Entretanto, o autor também apresenta o conceito de consolidação de mercado, que funciona de forma inversa da elaboração do mercado, ou seja, através da redução do número de segmentos.

Dessa forma, na expansão em novos segmentos de mercado, o ponto central está na definição dos segmentos-alvo que serão trabalhados e, conseqüentemente, suas direções de crescimento. Variáveis como o uso, canal de distribuição, idade, preferência de atributo e mercado de aplicação definido devem ser analisadas para se detectar novos mercados, buscando-se os segmentos que não estão sendo plenamente atendidos e que representam maior possibilidade de criação de valor (AAKER, 2007).

2.1.4 Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados

Diversificação é a estratégia de entrada em mercados de produtos diferentes dos que a empresa oferece atualmente. As estratégias de expansão de produto e expansão de mercado, explicadas anteriormente, geralmente envolvem a entrada em novos mercados, podendo ser caracterizadas como diversificação. Entretanto, a diversificação também pode estar relacionada a novos produtos e novos mercados (ANSOFF, 1965).

De acordo com Ansoff (1977), o processo de reconhecimento de uma empresa pode ser conseguido analisando-se sua posição em termos do conjunto produto e mercado. Este "elo comum" pode assumir a forma de um vetor de crescimento, o qual indica a direção em que a empresa está caminhando em relação aos produtos e

mercados. Conforme Ansoff (1977, p. 93) "O elo comum pode ser agressivo, exigindo que as novas linhas utilizem uma competência em que a empresa se destaca (...), ou pode ser defensivo, exigindo que as novas linhas forneçam alguma potencialidade chave de que a empresa carece. Pode, evidentemente, ser tanto agressivo quanto defensivo."

Diversas razões podem justificar a escolha pela diversificação. Uma delas é a possibilidade de conseguir ganhos de eficiência ao aplicar recursos ou capacidades que já existem na empresa em novos mercados e produtos, geralmente descrita como economia de escopo. Quando os benefícios dessa diversificação podem ser obtidos por atividades ou processos que se complementam, fazendo com que o efeito dessa combinação seja maior que a soma das partes, temos os chamados benefícios de sinergia (JOHNSON ET AL., 2007).

Também é possível a obtenção de ganhos ao aplicar em novos mercados e produtos as capacidades gerenciais corporativas da organização. Nessa situação, mesmo que os negócios não compartilhem da estrutura operacional da organização, os gestores podem desenvolver a capacidade de administrar diferentes produtos e serviços com um mesmo padrão de habilidades gerenciais (JOHNSON ET AL., 2007).

Outra razão está relacionada ao fato de que possuir um maior leque de produtos e mercados pode aumentar o poder de mercado da empresa, permitindo à empresa subsidiar um produto com os lucros obtidos por outro, proporcionando uma vantagem competitiva para o produto subsidiado e a possibilidade de se eliminar outros concorrentes, em longo prazo. Além dessas razões, as empresas se diversificam para responder à mudança ambiental, como, por exemplo, em um movimento defensivo em relação às ações de concorrentes, diversificam para espalhar o risco existente entre vários negócios e por pressão de expectativas de crescimento (JOHNSON ET AL., 2007).

De acordo com Hitt (2008), as empresas podem variar de acordo com seu grau de diversificação e as ligações existentes entre os seus negócios, podendo ser agrupadas em cinco categorias, conforme ilustrado na figura 3.

Em baixos graus de diversificação, as empresas utilizam uma estratégia de diversificação com um único negócio, em que 95% ou mais da receita é proveniente do mesmo, ou com um negócio predominante, em que entre 70% e 95% da receita vem de um único negócio (HITT, 2008).

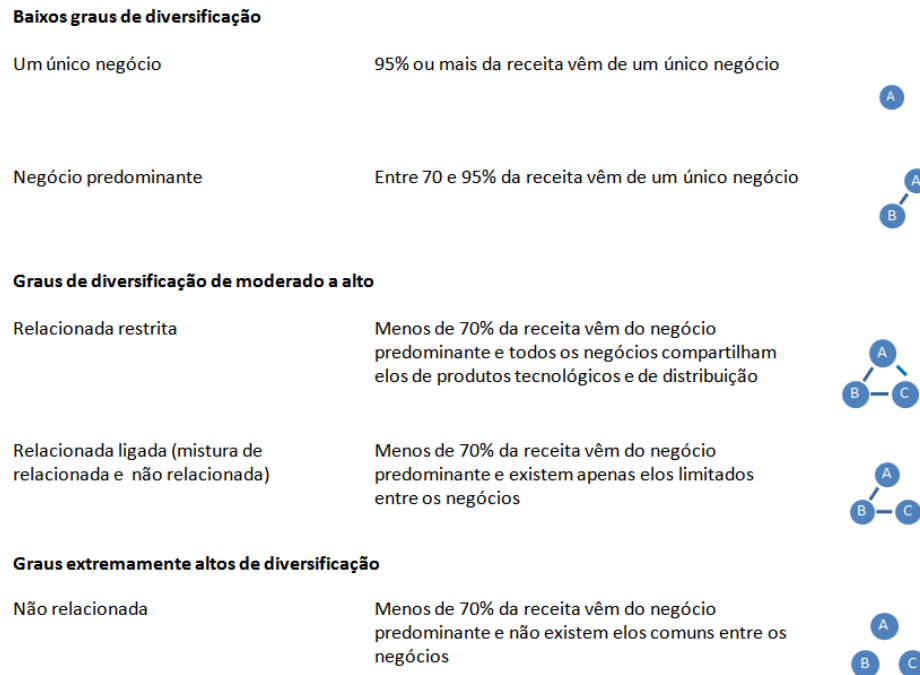


Figura 3 – Graus e tipos de diversificação

Fonte: HITT, 2008, p. 155

Para graus moderados e altos de diversificação, em que mais de 30% da receita é proveniente de fora do negócio principal, e cujos negócios estão ligados de alguma forma entre si, denomina-se de diversificação relacionada. Ela pode ser considerada restrita, quando os elos que relacionam os negócios são bem diretos, ou empresa mista de diversificação relacionada e não-relacionada, quando os elos entre os negócios são poucos (HITT, 2008).

Em graus extremamente altos de diversificação, uma empresa diversificada que não possui relação entre os seus negócios utiliza a chamada estratégia de diversificação não-relacionada (HITT, 2008).

Na diversificação relacionada, a nova área de atuação apresenta importantes pontos em comum com a área básica. Esses pontos em comum podem proporcionar a geração de economias de escala ou a sinergia baseada em uma troca de ativos ou competências. A diversificação relacionada pode ser exemplificada através das estratégias de crescimento por expansão de produto que, geralmente, envolvem os mesmos mercados e sistemas de distribuição e pelas estratégias de expansão de mercado, por aplicarem as mesmas tecnologias de produção e geralmente envolverem mercado e sistemas de distribuição similares. Já na diversificação não-relacionada,

temos a integração vertical que, normalmente, não apresenta pontos em comum (AAKER, 2007).

De acordo com Johnson et al. (2007, p. 326), tanto o meio acadêmico quanto o corporativo estão preocupados em determinar se as companhias diversificadas realmente têm um desempenho melhor que as companhias não-diversificadas. Conforme o autor, as pesquisas realizadas inicialmente sugeriam que as empresas que haviam se desenvolvido através de diversificação relacionada obtiveram melhor desempenho do que as que haviam optado pela especialização ou se desenvolveram através da diversificação não-relacionada.

O autor aponta que os resultados dessas pesquisas iniciais foram posteriormente questionados. Nos trabalhos de pesquisa sobre diversificação e desempenho desenvolvidos atualmente, chegou-se à conclusão de que o resultado mais generalizado é que a relação entre desempenho e diversificação segue o formato de um U invertido, conforme ilustrado na figura 4.

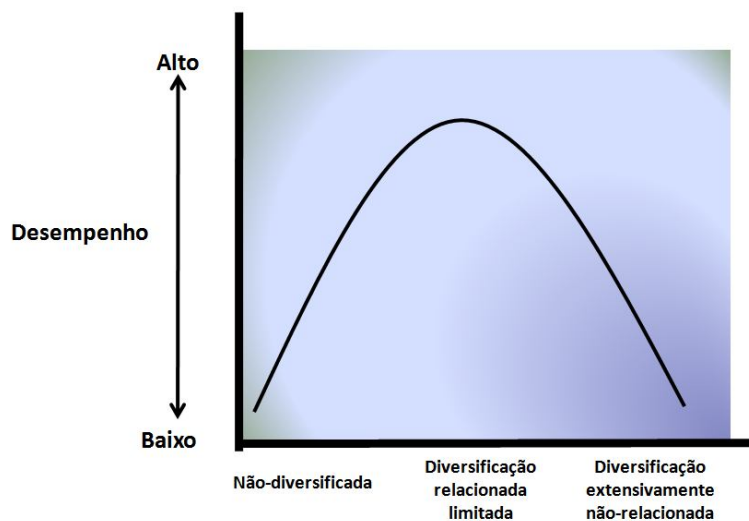


Figura 4 – Diversidade e desempenho

Fonte: JOHNSON ET AL., 2007, p. 326

Pode-se concluir que, na média, as companhias que se desenvolvem através da diversificação relacionada e que são limitadamente diversificadas possuem um melhor desempenho do que as empresas não-diversificadas ou altamente diversificadas.

2.1.4.1 Diversificação Relacionada

De acordo com Aaker (2007), a diversificação relacionada proporciona o potencial de atingir sinergias através do compartilhamento de ativos ou competências entre as empresas. Ela pode ser alcançada mediante a expansão interna, em que a meta é exportar ativos ou competências, ou por meio de fusões e aquisições, em que a meta é combinar os grupos de ativos e competências complementares. Em ambos os casos, a empresa deve considerar três passos, conforme ilustrados na figura 5.

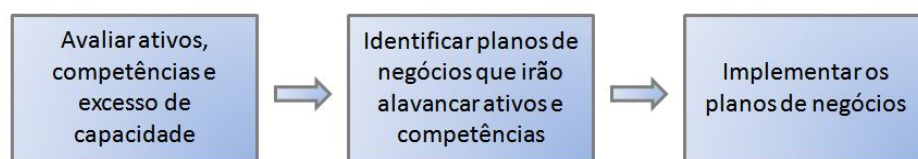


Figura 5 – Alavancando ativos e competências

Fonte: AAKER, 2007, p. 264

O primeiro passo é realizar um inventário dos ativos e competências das empresas, buscando identificar as forças reais possíveis de serem exportadas para outras áreas de negócio. Capacidade de vendas e distribuição, capacidade de produção, pesquisa e desenvolvimento, marcas e habilidades de marketing são exemplos de ativos e competências exportáveis (AAKER, 2007).

O segundo passo é identificar uma área de negócios à qual os ativos e competências detectados no passo anterior possam ser aplicados para a geração de vantagem. Nesse passo, é recomendado examinar cada ativo para descobrir se algum ativo está sendo subutilizado ou com excesso de capacidade (AAKER, 2007).

Por fim, devem-se abordar os problemas relativos à implementação, tendo em vista que os ativos e competências podem exigir adaptações quando aplicados a empresas diferentes. As dificuldades encontradas na implementação são responsáveis por diversas falhas no processo de obtenção de sinergia, como no caso de algumas aquisições, em que empresas com diferentes sistemas, pessoas e culturas devem passar a atuar de forma conjunta (AAKER, 2007).

De acordo com Johnson et al. (2007, p. 323), “a diversificação relacionada é sempre vista como superior à diversificação não-relacionada, em particular, porque tende a gerar economias de escopo. Porém, é importante considerar as razões pelas

quais a diversificação relacionada pode ser problemática”. Entre as razões, o autor aponta o tempo e o custo envolvidos na alta gerência para assegurar que os benefícios da relação sejam atingidos pelo compartilhamento ou transferência entre as unidades de negócio e as dificuldades que esses gestores de unidades de negócios possuem para se adaptar às novas políticas corporativas e para compartilhar seus recursos com outras unidades.

2.1.4.2 Diversificação Não-Relacionada

Enquanto a diversificação relacionada envolve o desenvolvimento de produtos e mercados dentro das atuais capacidades e sistema de valor da empresa, a diversificação não-relacionada refere-se ao desenvolvimento além das capacidades ou da rede de valor atuais, sendo geralmente descrita como uma estratégia de conglomerado (JOHNSON ET AL., 2007).

A diversificação não-relacionada não apresenta pontos em comum em marketing, marcas, distribuição, canais, produção ou pesquisa e desenvolvimento que possam ser considerados suficientes para a obtenção de oportunidades de sinergia através do intercâmbio ou compartilhamento de ativos ou competências. Portanto, os objetivos desse tipo de diversificação são principalmente financeiros, através da busca por correntes de lucro ainda maiores, menos incertas ou mais estáveis do que seriam de outra forma (AAKER, 2007).

Uma das motivações básicas para a diversificação não-relacionada é a possibilidade de se melhorar o retorno sobre os investimentos através da entrada em áreas de negócios que possuam alto potencial de crescimento. A figura 6 demonstra um resumo das motivações para a diversificação relacionada e não-relacionada (AAKER, 2007).

Para Aaker (2007), a diversificação não-relacionada pode representar alguns riscos e dificuldades. O autor aponta como principais riscos: um fracasso nesse tipo de diversificação pode desviar atenção e recursos, prejudicando os negócios centrais da empresa; a administração de uma nova empresa pode ser mais difícil, pois pode exigir ativos, competência e cultura organizacional diferentes dos negócios originais; e o fato de que a nova empresa pode ser supervalorizada.

Diversificação relacionada	Diversificação não-relacionada
<ul style="list-style-type: none"> • Intercâmbio ou compartilhamento de ativos ou competências, explorando, assim, <ul style="list-style-type: none"> ▫ Marca ▫ Habilidades de marketing ▫ Capacidade de vendas e distribuição ▫ Capacidade de produção ▫ Capacidade de P&D e novos produtos • Economias de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar e alocar fluxo de caixa • Obter alto retorno sobre investimento • Obter desconto no preço • Refocar uma empresa • Reduzir risco operando em mercados múltiplos • Benefícios fiscais • Obter ativos líquidos • Integração vertical • Defesa contra uma tomada de controle • Gerar interesse executivo

Figura 6 – Motivações para a diversificação

Fonte: AAKER, 2007, p. 271

Para Johnson et al. (2007), outra desvantagem é que, por não existir uma economia de escopo óbvia entre as empresas envolvidas na diversificação não-relacionada, o preço das ações dessa nova empresa sofre do chamado “desconto de conglomerado”, em que a valorização da nova empresa é menor do que teriam as empresas individualmente.

2.1.5 Estratégia de Integração Vertical

As organizações podem utilizar a estratégia de integração vertical para ampliar suas cadeias de operações de forma ascendente ou descendente, através da aquisição de empresas que possuam relação com as atividades de seus clientes no lado da entrega ou de seus fornecedores no lado de compras. Quando a empresa se move em direção ao fluxo do produto, como exemplo de um fabricante que adquire uma cadeia de varejo, considera-se uma integração vertical para frente, também denominada de integração direta. Já a integração para trás, também chamada de integração inversa, ocorre quando um fabricante investe em uma fonte de matéria-prima, ou seja, adquire outras empresas que a suprem (AAKER, 2007; CERTO, 2005; JOHNSON ET AL., 2007; MINTZBERG, QUINN, 2006).

A integração vertical gera um melhor acesso ao suprimento ou à demanda, maior controle de qualidade do produto ou serviço e uma possível entrada em uma área de negócios atraente. Para Aaker (2007), mesmo com as vantagens citadas acima, a integração vertical pode implicar em possíveis riscos de administrar uma empresa muito diferente e uma redução na flexibilidade da estratégia.

Muitos fabricantes vêm lutando com as pressões de margem, e os que prosperam são aqueles que, de forma geral, fazem a integração vertical em direção ao cliente. Essa integração é classificada em quatro modelos diferentes, permitindo a entrada em uma área de negócios lucrativa: serviços amplos, em que conjuntos de serviços são vendidos de forma conjunta com o produto; distribuidor/varejista, em que a venda direta ao cliente elimina a margem repassada ao distribuidor ou varejista; serviços embutidos, em que serviços que já foram externos ao produto podem passar a fazer parte dele; e soluções integradas, em que a empresa combina produtos e serviços em uma oferta única para atender as necessidades do cliente. Entretanto, existem alternativas à integração, como contratos de longo prazo, acordos de venda exclusiva, franquias, propriedade de ativos, *joint-ventures*, alianças estratégicas e licenças de tecnologia (AAKER, 2007).

Como a integração vertical está relacionada à ampliação da cadeia de operações de uma empresa, pode ser considerada como uma estratégia de diversificação. Johnson et al. (2007) consideram a integração vertical como uma forma de pensar a diversificação relacionada, acrescentando a possibilidade de integração horizontal, que é o desenvolvimento em atividades complementares, às atividades atuais.

2.2 Métodos de Desenvolvimento de Estratégia

Uma vez analisadas as direções para onde as organizações podem se desenvolver deve-se optar pelos diferentes métodos de desenvolvimento de estratégia, que são os meios através dos quais se adota qualquer direção estratégica (JOHNSON ET AL., 2007). Tomada a decisão de entrar em um novo mercado, a estratégia de entrada a ser utilizada torna-se decisiva (AAKER, 2007).

O processo de diversificação das empresas tem sido nos últimos anos um tópico central das investigações na literatura de gestão estratégica. Inicialmente estes estudos procuraram relacionar o desempenho das empresas às ações de diversificação e mais recentemente abordando como as diversificações relacionadas contribuem para um desempenho superior (PEINADO, 2009).

Para o autor, apesar da importância das decisões sobre o modo de entrada em novos negócios, das condições e fatores determinantes de sucesso, tanto os estudos teóricos quanto os empíricos sobre o tema tem sido largamente fragmentados e

limitados a comparação, focando basicamente nos estudos sobre os tipos existentes de diversificação.

O cenário competitivo, caracterizado pela intensa concorrência e acelerada mudança tecnológica requer que diversos fatores sejam analisados. O modo de decisão de entrada em novos negócios tem sido estudado por pesquisadores de diferentes áreas, tais como gestão industrial, teoria dos custos de transação e gestão internacional. No entanto, falta uma integração entre as diversas correntes de pesquisa (PEINADO, 2009).

Além de estudos sobre as barreiras de entradas e a capacidade da empresa em superar esses obstáculos, tradicionalmente apontados como condições que influenciam a decisão pelo modo de entrada, os pesquisadores devem acrescentar aos seus trabalhos fatores como as características da empresa, o valor e a relevância dos recursos da organização e os motivos para a diversificação (PEINADO, 2009).

Modalidades de entrada	Maiores vantagens	Maiores desvantagens
Desenvolvimentos Internos	Uso dos recursos existentes	Prazo do retorno do investimento tende a ser longo (em média 8 anos) Não familiaridade com novos mercados pode levar a erros
Aquisições	Entrada rápida no mercado	Nova área de negócios pode ser não familiar para a empresa-mãe
Licenciamento	Acesso rápido a tecnologia comprovada Redução da exposição financeira	Não substitui a competência técnica interna Dependência tecnológica Dependência com o licenciador
Internal Ventures	Uso dos recursos disponíveis Especialização e focalização no novo negócio	Sucesso incerto Clima não acolhedor na empresa-mãe
Joint Ventures ou Alianças	Parcerias tecnológicas e mercadológicas podem explorar as sinergias das empresas Minimização do risco	Conflito potencial entre parceiros
Venture Capital ou Venture Nurturing	Propicia possibilidades em novas tecnologias e novos mercados	Dificuldade de comprometimento devido às distintas culturas empresariais Não parece se constituir isoladamente como grande valor de crescimento
Aquisições educativas	Propicia possibilidades em novas tecnologias e novos mercados e <i>staff</i> inicial	Maior alocação financeira que venture capital Risco de saída dos empreendedores

Quadro 1 – Opção de diversificação relacionada

Fonte: ROBERTS & BERRY, 1985, p. 8.

De acordo com Roberts e Berry (1985), os diferentes métodos de desenvolvimento da estratégia podem ser agrupados e caracterizados em sete grupos: Desenvolvimento Interno; Aquisições; Licenciamento; *Internal Ventures*; *Joint Ventures* ou Alianças; *Venture Capital* e *Venturing Nurturing*; e Aquisições Educativas. O quadro 1 apresenta uma síntese realizada por Roberts e Berry (1985, p.8), apresentando as principais vantagens e desvantagens de cada um dos métodos:

Para Peinado (2009), os estudos empíricos dedicados aos modos de seleção de entrada em novos negócios têm considerado o desenvolvimento interno e a aquisição como os dois principais métodos de diversificação possíveis. Para o autor, apesar do crescimento, ainda são poucos os estudos realizados para analisar outras formas de diversificação, como os acordos de cooperação e as alianças estratégicas. A seguir, será realizado um detalhamento sobre os métodos identificados por Roberts e Berry (1985):

2.2.1 Desenvolvimento Interno

O desenvolvimento interno e as aquisições são as rotas de entrada em novos negócios mais utilizadas. O desenvolvimento interno consiste na exploração dos recursos internos como base para o estabelecimento de um novo negócio para a empresa, representando a possibilidade de se criar um conceito, uma estratégia e uma equipe sem as limitações, responsabilidades e custos representados por uma aquisição de uma empresa já estabelecida (AAKER, 2007; ROBERTS; BERRY, 1985).

De acordo com Garcez (2005), o desenvolvimento interno pode assumir ser caracterizado como: (a) desenvolvimento interno básico, nos casos em que tanto as tecnologias como os mercados já estiverem presentes no modelo de negócio atual; (b) desenvolvimento interno de mercado, quando um novo mercado no novo negócio se fizer presente; e (c) desenvolvimento interno de produto, quando existir uma nova tecnologia ou novo produto no novo negócio.

Para Johnson et al. (2007), muitas empresas consideram o desenvolvimento interno como o método primário de desenvolvimento da estratégia, havendo uma grande influência das capacidades e ambiente empresarial envolvidos. Em relação às capacidades, nos casos de produtos com projeto ou método de produção altamente técnico, a empresa pode decidir em desenvolver internamente por acreditar ser uma melhor forma de adquirir as capacidades necessárias para competir de forma vitoriosa no mercado.

Um argumento similar ao citado anteriormente também é aplicado no desenvolvimento de novos mercados através do envolvimento direto. Johnson et al. (2007) citam o exemplo de alguns fabricantes que optam por não trabalhar com representantes comerciais, pois acreditam que o envolvimento direto resultante dos relacionamentos entre a equipe de vendas da empresa e os clientes pode resultar em um maior entendimento total do mercado, podendo gerar uma competência essencial para a criação de vantagem competitiva em relação aos fabricantes que estão distantes dos clientes.

Outro ponto a ser analisado é a disponibilidade financeira da empresa. De acordo com Johnson et al. (2007, p. 384), “embora o custo final de desenvolver novas atividades internamente possa ser mais alto do que o de adquirir outras companhias, a distribuição de custos com o passar do tempo pode ser mais favorável e realista”. Visão esta que contrasta com as aquisições, que podem requerer um maior gasto em um determinado momento. O autor afirma ser esse um dos motivos mais fortes para a preferência das pequenas empresas e de órgãos públicos em desenvolver internamente seus projetos, pelo fato de não possuírem recursos para grandes investimentos. Outro fator que está relacionado é que o índice mais lento de mudanças resultantes do desenvolvimento interno também pode diminuir a interrupção de outras atividades.

Algumas questões relacionadas ao ambiente empresarial também podem influenciar a preferência pelo desenvolvimento interno. Algumas empresas podem não ter escolha sobre como será o processo de desenvolvimento dos novos negócios, pois existem situações em que não existem opções para aquisições e desenvolvimento coletivos, fazendo com que a empresa seja a única em determinado campo ou mercado. A empresa também pode não estar apta a encontrar o alvo adequado para aquisição, como nos casos das primeiras empresas estrangeiras que tentaram entrar no Japão (JOHNSON ET AL., 2007).

A utilização dos recursos existentes representa a principal vantagem do desenvolvimento interno, enquanto que o longo tempo de retorno sobre o investimento (em média oito anos) e o fato de que a não-familiaridade com o novo mercado pode causar erros representam as principais desvantagens (ROBERTS; BERRY, 1985). O desenvolvimento interno também pode evitar os traumáticos problemas envolvendo os aspectos culturais e políticos, expectativas e tradições que estão associados ao processo de aquisição, principalmente na fase de integração entre as empresas (JOHNSON ET AL., 2007).

2.2.2 Aquisições

As aquisições são consideradas atraentes, pois, ao contrário do desenvolvimento interno, podem levar semanas em vez de anos para serem executadas e apresentam um menor custo inicial de entrada em um novo negócio ou indústria. Essa análise é melhor comprovada quando os parâmetros-chaves para o sucesso do negócio estão em campos intangíveis, tais como patentes, imagem dos produtos, competências de desenvolvimento e recursos, pois estes são, levando em consideração custos razoáveis e escalas de tempo, de difícil imitação e duplicação (ROBERTS; BERRY, 1985).

Uma empresa que possui o perfil de diversificação deve, ao adquirir uma empresa que pertença a um negócio em que não possua domínio ou conhecimento, criar um sistema de comunicação que lhe permita compreender esse novo negócio de forma gradual. Enquanto não se obtém essa compreensão, podem existir incompatibilidades entre as práticas de gestão da matriz e sua nova filial (ROBERTS; BERRY, 1985).

Apresenta como principal vantagem a possibilidade de rápida entrada em determinado mercado. Para Barbosa (2004), além do rápido acesso ao mercado local, também apresentam como vantagem a possibilidade de acesso a marcas já estabelecidas, às tecnologias e aos canais de distribuição. Aaker (2007, p. 276) concorda ao afirmar que “talvez o mais importante significa que barreiras de entradas substanciais, como distribuição ou reconhecimento da marca, são superadas”.

Roberts e Berry (1985) apontam como desvantagem a possibilidade de o novo negócio não ser familiar para a empresa que está fazendo a aquisição. Barbosa (2004) também aponta como desvantagens os possíveis problemas de comunicação e conflitos culturais resultantes da necessidade de integração entre a empresa que está comprando e a adquirida.

2.2.3 Licenciamento

O licenciamento refere-se a um acordo no qual uma empresa passa a outra o direito de usar sua marca e especificações de produtos na venda de mercadorias e serviços, em que o comprador da licença busca lucrar com a venda dos produtos, enquanto o proprietário da licença lucra com as comissões sobre o licenciamento

(CERTO, 2005). No licenciamento a empresa realiza a concessão de alguns ativos em troca do pagamento de royalties (KOTABE e HELSEN, 2000).

Representa uma alternativa ao método de aquisição da totalidade de uma empresa, pois se refere à aquisição do direito de uso de tecnologia (ROBERTS; BERRY, 1985). De acordo com Johnson et al. (2007, p. 392), “o licenciamento é comum em segmentos baseados em ciência, no qual, por exemplo, o direito de fabricar um produto patenteado é garantido através do pagamento de uma taxa”.

O licenciamento de uma tecnologia de terceiros pode representar um caminho rápido para a superação de uma barreira de entrada, mas apresenta algumas dificuldades, como a dificuldade de controle da mesma tecnologia no futuro (AAKER, 2007). Esse método apresenta como vantagens o rápido acesso a tecnologias comprovadas e uma menor exposição financeira.

Como desvantagens, Roberts e Berry (1985) citam o fato de não ser um substituto para as competências técnicas internas, não representar o desenvolvimento de uma tecnologia proprietária e a dependência gerada junto ao licenciador. Kotabe e Helsen (2000) ressaltam que as receitas provenientes de um acordo de licenciamento podem ser reduzidas em relação a outros modos de entrada.

2.2.4 Internal Ventures

Muitas empresas estão adotando novos métodos com o objetivo de cumprir seus planos ambiciosos de crescimento e diversificação, sendo um deles o empreendimento interno. Mesmo compartilhando algumas semelhanças com o desenvolvimento interno, no empreendimento interno (*internal venture*), a empresa procura entrar em novos negócios atuando em mercados distintos dos atuais e com produtos substancialmente diferentes dos relacionados ao negócio básico da empresa (ROBERTS; BERRY, 1985).

De acordo com Roberts e Berry (1985), nesse modelo, os novos empreendimentos são desmembrados em novas empresas ou em unidades estratégicas de negócios, partindo da empresa principal. Portanto, deve-se manter a capacidade e comportamento empreendedor da organização, além de se desenvolver uma maior flexibilidade entre o novo empreendimento e a empresa. Complementando essa visão, Aaker (2007, p. 276) afirma que “um empreendimento interno é uma variante na qual se estabelece uma entidade separada dentro da empresa existente, de forma que a nova área

de negócios não seja constrangida pela cultura organizacional, pelos sistemas e pela estrutura existentes”.

Entre as principais vantagens, destaca-se o fato de utilizar os recursos já existentes e o fato de facilitar a retenção de talentos empreendedores. Como desvantagens, apresentam-se o clima refratário à integração na empresa principal, podendo criar pressões internas e o registro misto de sucesso apresentado por esse tipo de método (ROBERTS; BERRY, 1985).

2.2.5 Joint Ventures ou Alianças

As alianças estratégicas ocorrem com a união dos esforços de duas ou mais empresas para atingir um objetivo estratégico comum. São acordos voluntários entre firmas que envolvem a troca, compartilhamento e co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços (GULATI, 1998).

Para Yoshino e Rangan (1996) as alianças devem possuir simultaneamente três características: as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas permanecem atuando de forma independentes; as empresas parceiras compartilham os benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas; e as empresas parceiras contribuem de forma contínua em uma ou mais áreas estratégicas vitais, como em tecnologia ou produtos.

Barney e Hesterly (1996) simplificam os tipos de alianças em duas grandes divisões: contratuais e *joint ventures*. A aliança contratual é qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas empresas, regido por contrato, sem a criação de uma nova pessoa jurídica, enquanto a *joint venture* envolve a criação de nova empresa.

Na medida em que os projetos ficam cada vez maiores, a tecnologia mais cara e o custo do fracasso muito grande para ser suportado por uma única empresa, as *joint ventures* tornam-se cada vez mais importantes no contexto estratégico. Entretanto, o formato tradicional, em que se cria uma terceira empresa, parece ter vida e potencial de crescimento limitado (ROBERTS; BERRY, 1985).

Roberts e Berry (1985) sugerem que o melhor formato ocorre nos casos de aliança entre uma grande empresa (responsável por aportar capital, conhecimento de mercado e capacidades de marketing) e uma pequena empresa (que fornece tecnologia e conhecimento), que os autores classificam como uma “*New-style Joint Venture*”. Para os mesmos, recentes artigos têm indicado que essas novas empresas, freqüentemente

viabilizadas por investidores de capital de risco, estão crescendo em importância estratégica.

As *joint ventures* também podem envolver organizações de diferentes países, auxiliando no processo de internacionalização. Um exemplo é fornecido por Certo (2005, p.251), ao afirmar que “desde 1979, quando a China aprovou a Lei de *Joint Ventures* usando investimentos chineses e estrangeiros, muitas empresas norte-americanas estabeleceram *joint ventures* com organizações chinesas”. Essas empresas que se tornaram parceiras gozam da vantagem de custos reduzidos no transporte de produtos norte-americanos para o mercado chinês, enquanto que as empresas chinesas obtiveram maior acesso à tecnologia de ponta e uma porta de entrada para o lucrativo mercado norte-americano.

Roberts e Berry (1985) apontam como principais vantagens desse método a distribuição do risco envolvido na operação e a possibilidade de exploração de sinergias existentes entre empresas grandes e pequenas, através das uniões tecnológicas e de *marketing*. Como principal desvantagem, os autores apresentam o potencial de conflito entre os parceiros.

Conforme Lorange e Ross (1996), as alianças estratégicas podem proporcionar as empresas envolvidas uma maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se a forma de entrada fosse independente. Para Child e Faulkner (1998), a opção por esta estratégia pode oferecer grandes vantagens para empresas que precisem de alguma competência ou recurso específico, que podem ser obtidos através de ligações com outras que possuam habilidades ou ativos complementares. Elas também podem facilitar o acesso a novos mercados, e oportunidades para sinergia e aprendizado mútuo.

2.2.6 Venture Capital e Venture Nurturing

Os investimentos de risco do mercado de capitais possibilitam a entrada em novos mercados e produtos a um nível de compromisso corporativo reduzido. Grandes corporações têm adotado essa estratégia visando a um maior envolvimento com pequenas empresas em estágio de crescimento e desenvolvimento, agindo como investidores, participantes ou mesmo como eventuais adquirentes (ROBERTS; BERRY, 1985).

Essa abordagem era bastante popular em meados dos anos 60, em que empresas como a Du Pont, Exxon, Ford, General Electric, Singer e Union Carbide eram motivadas pela chamada "janela de tecnologia", que era a oportunidade de garantir maior proximidade e uma possível entrada tardia em novas tecnologias através da aquisição de participação minoritária de empresas pequenas em desenvolvimento, mas consideradas de alta tecnologia. Contudo, foram poucas as empresas dessa época que conseguiram fazer dessa abordagem um importante estímulo de crescimento e rentabilidade corporativa (ROBERTS; BERRY, 1985).

Atualmente, um número crescente de empresas está experimentando o capital de risco e conseguindo importantes benefícios financeiros e informacionais (ROBERTS; BERRY, 1985). De acordo com Garcez (2005), os investimentos em participações minoritárias são considerados como uma estratégia extremamente útil para a diversificação não-relacionada, principalmente por apresentarem uma redução de riscos em negócios de baixo domínio, podendo assumir as condições de *private equity*, *venture capital* ou aquisição educativa (que será detalhada na seção 2.2.7).

O *private equity* está relacionado à aquisição de participação minoritária em empresa de médio-porte que, em geral, apresenta bom potencial de retorno financeiro em médio prazo (GARCEZ, 2005). Quando o investimento é feito em aquisição de participação acionária minoritária em uma empresa menor, mas com grande potencial de retorno financeiro e sem apoio à gestão, denomina-se *Venture Capital* (ROBERTS; BERRY, 1985).

Nas situações em que a empresa investidora também oferece apoio e suporte gerencial à empresa menor, a estratégia é chamada de *Venture Nurturing*. Esta parece ser, ao invés de um simples investimento financeiro, uma estratégia de entrada muito interessante para os objetivos de diversificação de uma empresa. Entretanto, essa estratégia precisa estar vinculada aos outros esforços de diversificação da organização (ROBERTS; BERRY, 1985).

A possibilidade de fornecer uma janela para uma nova tecnologia ou mercado representa a principal vantagem desse método. A principal desvantagem está relacionada à improbabilidade de ser um grande estímulo para o crescimento da organização (ROBERTS; BERRY, 1985).

2.2.7 Aquisições Educacionais

As aquisições educacionais representam a compra de controle acionário em pequenas empresas de alta tecnologia, tendo como objetivo a apropriação de conhecimento. Apesar de não serem muito discutidas na literatura de gestão empresarial, pequenas aquisições podem cumprir um papel similar aos investimentos minoritários de capital de risco, podendo oferecer vantagens significativas. Nesse tipo de aquisição, a empresa que está comprando incorpora o conhecimento dos profissionais já familiarizados com a nova área de negócios, enquanto que nos investimentos minoritários a empresa deverá interagir diretamente com os empreendedores e a equipe existentes no novo negócio (ROBERTS; BERRY, 1985).

As aquisições educacionais são indicadas na diversificação em negócios totalmente distintos, pois apresentam como vantagem o fato de fornecer uma janela e funcionários iniciais. Como desvantagem, existe o risco financeiro representado pelo investimento inicial que, nesses casos, é maior que o investimento em *Venture Capital* e o risco de saída dos empreendedores. Uma forma de reduzir o risco de saída dos fundadores é atrelar parte do pagamento relativo à aquisição a metas estabelecidas para os próximos anos (ROBERTS; BERRY, 1985).

2.3 Selecionando a Melhor Estratégia de Entrada

No início dos anos 60, nos Estados Unidos, começaram a surgir as primeiras ferramentas de análise de portfólio de negócios. Essas ferramentas, focadas no aumento da rentabilidade e no crescimento, foram inicialmente desenvolvidas por grandes corporações e empresas de consultorias, como Shell, General Eletric, Mc Kinsey e Arthur D. Little (GARCEZ, 2005).

Entretanto, essas ferramentas se limitavam a fazer uma análise comparativa do portfólio de negócios atuais, sem levar em consideração uma análise sistêmica do ambiente externo. Com o surgimento de novas ferramentas nos anos 1970 e 1980, principalmente com o modelo estrutural da indústria, criado por Porter, as ferramentas se mostraram mais eficazes na determinação da situação competitiva das empresas, permitindo as mesmas informações estratégicas sobre necessidades de diferenciação, fortalecimento de negócios e diversificação (GARCEZ, 2005).

Uma empresa dispõe de diversas opções estratégicas relacionadas à direção (novos produtos, novos mercados, etc.) e ao método (desenvolvimento interno, fusão, aquisição, alianças, etc.) de desenvolvimento estratégico para seus negócios. Seja qual for a estratégia geral e a direção de desenvolvimento, haverá sempre diferentes métodos possíveis de serem utilizados (JOHNSON ET AL., 2007). Cada modalidade apresenta distintas indicações e graus de risco, prazo, retorno, aderência estratégica, envolvimento gerencial e corporativo e necessidade de aquisição de conhecimento. Dessa forma, verifica-se a importância de um método que permita a melhor seleção dentre as estratégias e métodos existentes (GARCEZ, 2005).

Conforme Cortéz et al. (2005), os primeiros estudos relacionados aos métodos de diversificação tiveram como objetivo demonstrar que as maiores taxas de retorno de entrada em novos negócios estavam relacionadas aos negócios já familiares a empresa. Eles não aprofundavam as diferentes formas de entrada possíveis, ignorando uma maior variedade de oportunidades de crescimento.

Alguns autores se interessaram em analisar as escolhas de modo de entrada (*entry mode*) em novos negócios. Entre eles, podemos citar Lubatkin (1987), Singh e Montgomery (1987) e Chatterjee e Singh (1999), que acreditam que as decisões entre diversificar e o método de desenvolvimento devem ser tomadas em conjunto e simultaneamente, sem subordinar a segunda decisão a primeira, e sim formando uma árvore única de decisão. Chatterjee e Singh (1999) afirmam que de forma geral, a escolha pelo método de crescimento e entrada em novos negócios depende de dois grandes conjuntos de fatores: as características do setor que a empresa pretender entrar e os recursos internos e capacidades existentes dentro da organização.

Conforme Maula (2001), poucos estudos focaram a construção de uma visão mais sistemática dos vários métodos possíveis para o desenvolvimento e entrada em novos negócios. O autor aponta como principal estudo a pesquisa realizada por Roberts e Berry (1985), que propuseram que o grau de novidade e inversamente o grau de familiaridade com tecnologias e mercados poderiam ser utilizados no processo de decisão. Eles criaram um modelo no formato de matriz, que permite a escolha do método mais indicado para a minimização de riscos e aumento da probabilidade de sucesso. Segue abaixo um detalhamento sobre a construção e funcionamento da matriz:

2.3.1 O Modelo de Roberts & Berry

O trabalho de Roberts e Berry (1985) começou com o estudo da pesquisa pioneira sobre diversificação, realizada por Rumelt (1974). Nessa pesquisa, o autor analisou o desempenho de grandes empresas em relação aos vários negócios relacionados à mesma, identificando nove tipos de empresas, agrupadas em três categorias: empresas com negócios dominantes, empresas com negócios relacionados e empresas com negócios não-relacionados. Rumelt concluiu em seu estudo, no período de 1949 a 1969, que o desempenho das empresas com negócios relacionados, e que, conseqüentemente, possuíam forças e recursos de todos os negócios associados com o negócio original da empresa, superavam contabilmente as médias das outras em cinco métricas.

Peters (1980) fortaleceu as conclusões de Rumelt, analisando o desempenho e comportamento de trinta e sete empresas “bem-gerenciadas”. Ele descobriu que essas empresas bem-sucedidas tinham sido capazes de definir seus pontos fortes e trabalhar negócios em que esses pontos pudessem ser um diferencial. Nenhuma dessas empresas se deslocou para negócios que, mesmo que fossem potencialmente atraentes, exigissem habilidades que as mesmas não possuísem.

Roberts e Berry (1985) afirmam que, mesmo nas pequenas empresas de alta tecnologia, efeitos semelhantes podem ser notados. Em outra pesquisa, realizada por Roberts e Meyer (1991), foram analisadas dez empresas, revelando-se que as mais bem-sucedidas tinham se concentrado em uma área tecnológica chave e introduziram produtos relacionados com a área. Em contrapartida, os piores resultados estavam nas empresas que haviam abordado novas tecnologias independentes, não-familiares, como forma de entrar em novos domínios de produtos e mercados.

Roberts e Berry (1985) sugeriram que a correta seleção de uma estratégia de crescimento depende do nível de familiaridade da empresa com o mercado em que ela irá atuar. Essa familiaridade está relacionada ao mercado e à tecnologia ou serviço incorporado no produto, podendo ser agrupada em três níveis de familiaridade: base, novo/familiar e novo/não-familiar (AAKER, 2007).

A novidade tecnológica ou de serviços representa o grau em que a tecnologia ou serviço não está formalmente incorporado aos produtos atuais da empresa. A novidade mercadológica reflete o grau em que os produtos atuais da empresa não estão formalmente direcionados para um mercado específico. A figura 7 apresenta um teste

proposto pelos autores que permite identificar os graus de novidades de tecnologias, serviços e mercados, classificando-os como de base ou novos (ROBERTS; BERRY, 1985).

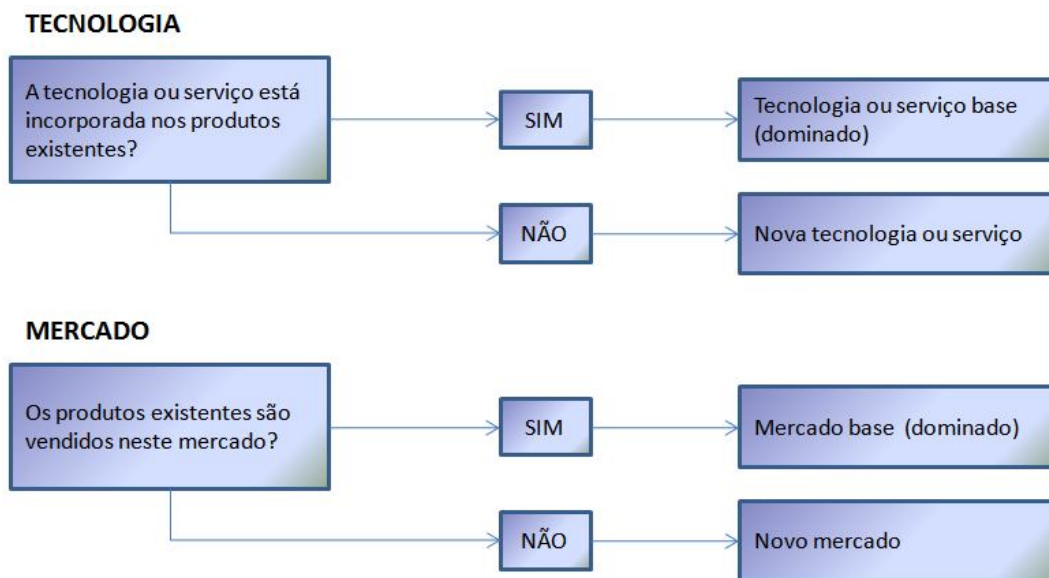


Figura 7 – Teste do grau de novidade tecnológica ou mercadológica

Fonte: ROBERTS & BERRY, 1985, p. 4.

A familiaridade com a tecnologia representa o grau de conhecimento já existente sobre determinada tecnologia na empresa, mesmo que esse conhecimento não esteja incorporado aos produtos atuais. O quadro 2 lista algumas perguntas que podem ser utilizadas para distinguir as tecnologias ou serviços familiares dos não-familiares

Teste de Familiaridade Tecnológica

1. A tecnologia já é utilizada na empresa sem estar incorporada nos produtos?
Ex : tecnologia de processos.
2. As principais características da nova tecnologia se relacionam ou se superpõem com as habilidades e conhecimentos tecnológicos existentes na empresa para a tecnologia atual? Ex: tecnologia de adesivos ou tecnologia de metalização para diferentes produtos.
3. As habilidades e conhecimentos potenciais existem na empresa sem estar incorporadas aos produtos e processos. Ex: Centro de P&D.
4. A nova tecnologia tem sido sistematicamente monitorada dentro da empresa em antecipação a uma futura utilização ou concorrência? Ex: existência de Grupo de Vigilância Tecnológica.
5. Existem informações relevantes e confiáveis advindas de consultores externos referentes à nova tecnologia.

Familiaridade decrescente



Quadro 2 – Teste do grau de familiaridade tecnológica

Fonte: ROBERTS & BERRY, 1985, p. 5.

A figura 08 ilustra a matriz de familiaridade dividida em regiões e setores. Os nove setores da matriz foram agrupados em três regiões, com três setores compondo cada região, de acordo com a semelhança nos níveis de familiaridade, com o aumento de familiaridade ocorrendo na direção em que se deslocam os quadrantes superiores e localizados no lado direito para quadrantes inferiores e esquerdos da matriz.

As modalidades de entrada utilizadas para a entrada em novos negócios foram divididas nas mesmas três regiões, de acordo com os níveis de necessidade de envolvimento e compromisso corporativo, conforme ilustrado na figura 9.

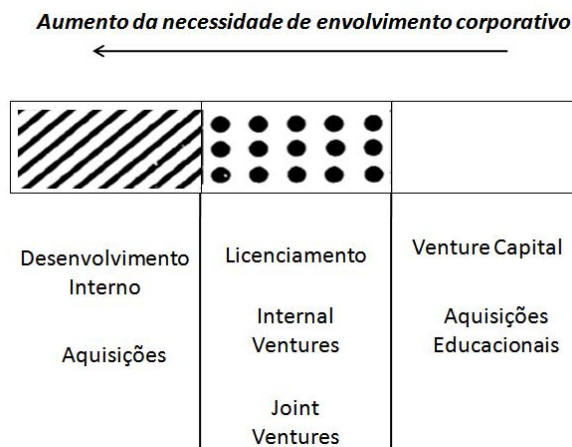


Figura 9 – Necessidade de envolvimento corporativo

Fonte: ROBERTS & BERRY, 1985, p. 9.

O passo seguinte da pesquisa de Roberts e Berry (1985) foi combinar, em uma visão única, os conceitos da figura 08 com as estratégias de entradas da figura 9. Os autores concluíram que as estratégias de entrada que necessitavam de alto envolvimento corporativo deviam ser reservadas para novos negócios com características familiares de mercado e produtos. De forma similar, os mecanismos de entrada que requerem baixa participação da empresa são mais adequados para setores não-familiares (ROBERTS; BERRY, 1985).

A primeira região mapeada foi uma combinação dos setores de base/familiar, em que a empresa possui as competências e os recursos necessários para realizar todos os aspectos relacionados ao desenvolvimento de um novo negócio. Dessa forma, uma vasta gama de modalidades de entrada poderia ser considerada, incluindo o desenvolvimento interno, *joint venture*, licenciamento, aquisição e investimento minoritário de fundos de capital de risco.

Entretanto, apesar de essas modalidades parecerem ser válidas em uma perspectiva relacionada ao nível de familiaridade, os autores sugerem outros fatores que podem definir uma melhor abordagem de entrada. O potencial de conflitos entre os parceiros existentes na modalidade de *joint venture* e os poucos benefícios que um investimento minoritário pode trazer à empresa investida são alguns desses fatores. Portanto, os mecanismos de entrada mais atrativos nessa região são o desenvolvimento interno, o licenciamento e a aquisição, ilustrados na figura 10, onde é possível observar que, com o passar do tempo, na medida em que os produtos e tecnologias novos e familiares são trabalhados, tendem a seguir a direção indicada pela seta, ou seja, se tornarem de base (ROBERTS; BERRY, 1985).

O desenvolvimento interno pode ser adequado para todos os setores, desde que a experiência necessária já exista na empresa. O licenciamento pode ser útil nos setores de mercado base/tecnologia nova e familiar, uma vez que provê acesso rápido a produtos já testados e aprovados. As aquisições poderiam ser atrativas em todos os setores dessa região, mas podem se tornar inviáveis nos setores de mercado base e tecnologia base devido a um possível bloqueio de órgãos governamentais que possuam regulamentações e leis antitrustes (ROBERTS; BERRY, 1985).

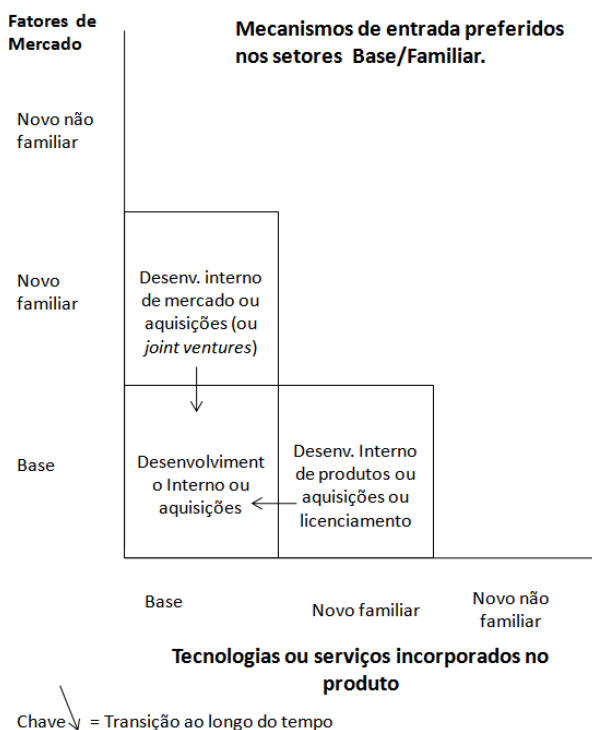


Figura 10 – Mecanismos de entrada indicados para o setor base/familiar

Fonte: ROBERTS & BERRY, 1985, p. 10.

A segunda região é composta por uma combinação dos setores de mercados e produtos novos e não-familiares. Ao contrário da região de base e familiar, nos quais os mecanismos sugeridos estão relacionados ao desenvolvimento interno e a grandes investimentos em aquisições e licenciamento, na região nova os autores sugerem uma abordagem composta de duas fases, para a definição da melhor forma de desenvolver a nova área de negócios. Na primeira fase, deve-se procurar adquirir maior familiaridade com o mercado e com os produtos. Após essa fase, tendo adquirido maior conhecimento e familiaridade, a empresa estará em uma posição mais apropriada para decidir onde irá atribuir mais recursos e qual será o mecanismo de crescimento a ser utilizado. A figura 11 indica quais as melhores formas de entrada em mercados e produtos novos e não-familiares.

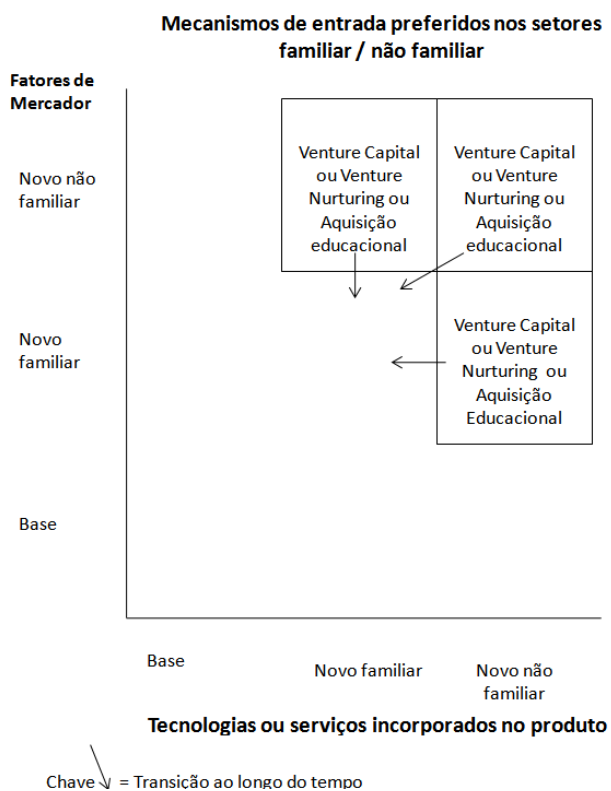


Figura 11 – Mecanismos indicados para o setor familiar e não-familiar

Fonte: ROBERTS & BERRY, 1985, p. 11.

O capital de risco fornece uma boa solução para a necessidade de se adquirir familiaridade em um setor. Através de investimentos minoritários de capital de risco, a empresa pode acompanhar de forma mais rápida e dinâmica o desenvolvimento de

novas tecnologias e mercados. Com o passar do tempo, e com o maior envolvimento da empresa investidora na investida, as tecnologias e os produtos podem se tornar familiares, seguindo a direção indicada pelas setas da figura 11, fazendo com que a empresa investidora possa decidir de forma mais adequada onde irá investir recursos mais substanciais (ROBERTS; BERRY, 1985).

De forma similar, as aquisições educacionais de pequenas empresas detentoras de novas tecnologias e mercados também podem fornecer uma janela rápida para uma maior familiaridade, principalmente pela possibilidade de utilização dos colaboradores da empresa no processo de transição, através do compartilhamento e da difusão de conhecimentos e competências. Dessa forma, a métrica para medir uma aquisição educacional deve ser o quanto ela contribuiu para a empresa conseguir uma maior familiaridade com a tecnologia e com o mercado e não a contribuição comercial e financeira em relação aos resultados organizacionais (ROBERTS; BERRY, 1985).

Fazem parte da terceira região, denominada região marginal, os dois setores que pertencem à base em um dos vértices e no outro são novos e não-familiares, ou seja, os setores em que a empresa possui forte familiaridade com a tecnologia e pouca familiaridade com o mercado e vice-versa.

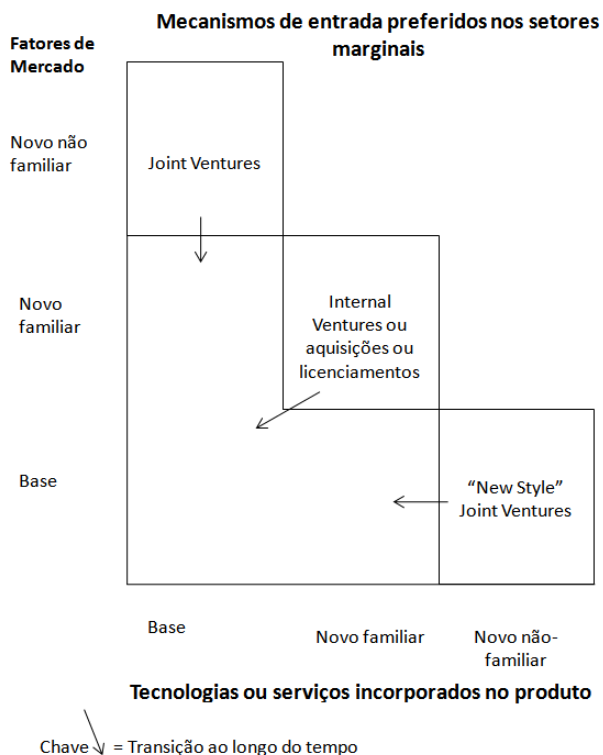


Figura 12 – Mecanismos indicados para o setor marginal

Fonte: ROBERTS & BERRY, 1985, p. 12.

Também faz parte da região marginal o setor novo no qual tanto a tecnologia quanto os mercados são novos e familiares, conforme demonstrado na figura 12. Nessa região, os setores que apresentam a tecnologia ou o mercado novo e não-familiar podem representar uma situação adequada para o método de *joint venture*, pois tanto a empresa quanto os parceiros podem observar o que cada uma tem a oferecer à sociedade. No setor em que a tecnologia e o mercado são novos e familiares, os pontos fortes relativos ao negócio central da empresa podem não estar presentes no novo mercado ou na nova tecnologia, criando a possibilidade de os futuros parceiros não conseguirem visualizar benefícios na relação de *joint venture* (ROBERTS; BERRY, 1985).

No setor em que o mercado é dominado, mas a tecnologia é nova e não-familiar, uma aliança ou *joint venture* com uma pequena empresa que detenha o conhecimento sobre a tecnologia (*new-style joint venture*) é o método mais indicado. Esse modelo pode resultar em uma união muito forte, pois permite que a grande empresa forneça toda a estrutura e os canais de comercialização enquanto que a pequena empresa desenvolve a capacitação e a evolução tecnológica. Portanto, no setor em que a tecnologia é dominada, mas o mercado é novo e não-familiar, o método também é indicado, por possibilitar à pequena empresa o acesso a maiores capacidades e conhecimentos de marketing e distribuição.

As diferentes formas de *joint ventures* disponíveis proporcionam uma janela rápida para entrada em novos produtos e mercados, mas também oferecem, com o passar do tempo, a possibilidade de uma maior familiaridade. Dessa forma, os autores afirmam que, mesmo que possa ser um mecanismo para entrada em novos negócios, o desenvolvimento futuro desse empreendimento deve ser realizado através de desenvolvimento interno ou aquisição, conforme ilustrado pelas setas na figura 12, na medida em que a empresa vai adquirindo familiaridade e dominando a tecnologia e o mercado.

O setor no qual os mercados e a tecnologia são novos e familiares pode representar o local ideal para a realização de um empreendimento interno (Internal Venture). Como alternativa, o licenciamento também pode ser útil, pois fornece o acesso rápido a um produto já testado e comprovado com a nova tecnologia. Investimentos minoritários também podem ter sucesso neste setor, tendo em vista que já existe uma familiaridade, sendo justificável desde que haja um maior nível de participação e controle corporativo da empresa adquirente (ROBERTS; BERRY, 1985).

As aquisições podem ser potencialmente atraentes em todos os setores marginais. Entretanto, nos setores em que um é dominado e o outro é novo e não-familiar, existe um risco muito alto proporcionado pelo fato de a empresa não possuir o conhecimento e familiaridade necessária para realizar uma triagem mais abrangente de candidatos com potencial para serem adquiridos. As aquisições passam a ser consideradas como método adequado no setor de tecnologia e mercado novo, porém familiar, pois a empresa possui o conhecimento e a experiência necessária sobre quais os principais fatores a serem analisados na triagem das empresas potenciais a serem adquiridas (ROBERTS; BERRY, 1985).

Roberts e Berry (1985) realizaram uma integração das regiões e dos setores citados acima, criando uma matriz com as estratégias ótimas de entrada de acordo com o grau de familiaridade com o mercado e a tecnologia. A matriz resultante é representada pela figura 13, resumindo o modelo de seleção de estratégias ótimas de entrada dos autores.

Estratégias de entrada preferidas

Fatores de Mercado			
Novo não familiar	Joint Ventures	Venture Capital ou Venture Nurturing ou Aquisição Educacional	Venture Capital ou Venture Nurturing ou Aquisição Educacional
Novo familiar	Desenv. Interno de Mercado ou aquisições (ou <i>joint ventures</i>)	Internal Ventures ou aquisições ou licenciamento	Venture Capital ou Venture Nurturing ou Aquisição Educacional
Base	Desenv. Interno ou aquisições	Desenv. interno de produto ou aquisições ou licenciamento	"New Style" Joint Ventures
	Base	Novo familiar	Novo não familiar
	Tecnologias ou serviços incorporados no produto		

Chave ↘ = Transição ao longo do tempo

Figura 13 – Estratégias ótimas de entrada

Fonte: ROBERTS & BERRY, 1985, p. 13.

Após uma ampla revisão bibliográfica, o modelo de Roberts e Berry (1985) foi testado em um estudo de caso em profundidade, em uma grande empresa americana de tecnologia, altamente diversificada. Nesse estudo, os autores analisaram quatorze episódios de estratégias de crescimento desenvolvidas pela empresa no período de 1971 a 1977, sendo a amostra composta por seis desenvolvimentos internos (três bem-sucedidos e três que falharam), seis aquisições (três bem-sucedidas e três que falharam) e duas iniciativas bem-sucedidas de *venture capital* (ROBERTS; BERRY, 1985).

Os episódios de crescimento foram analisados a fim de identificar os fatores que pudessem diferenciar o sucesso do insucesso, sendo medidos em termos de atingimento de padrões internos de crescimento empresarial, lucratividade e retorno sobre o investimento. Foram considerados como falhas os episódios que não alcançaram valores satisfatórios nas medidas citadas anteriormente e os episódios que tinham sido interrompidos ou descontinuados.

Os autores posicionaram os episódios de crescimento na matriz de familiaridade, conforme ilustrado na figura 14.

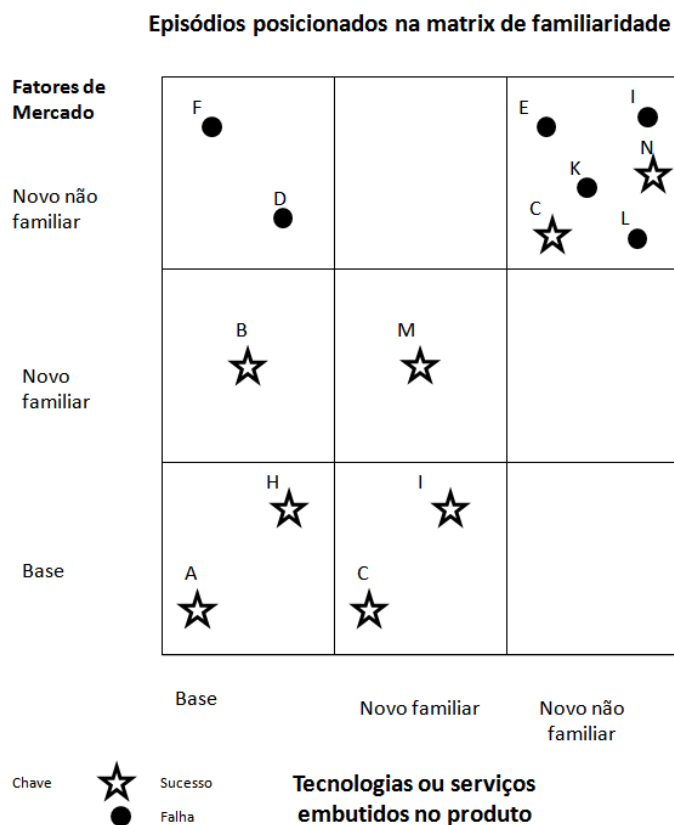


Figura 14 – Episódios na matriz de familiaridade

Fonte: ROBERTS & BERRY, 1985, p. 14

Os casos de desenvolvimento interno foram representados pelas letras A até F, as aquisições pelas letras G até L e os episódios de *venture capital* foram representados pelas letras M e N. O símbolo de uma estrela foi utilizado para identificar os casos de sucesso, enquanto círculos representam as falhas. O posicionamento dos episódios de crescimento da empresa estudada por Roberts e Berry (1985) na matriz de familiaridade comprovou o modelo proposto pelos autores. Nos setores considerados como familiares, as estratégias de alto envolvimento corporativo (aquisições e desenvolvimento interno) foram bem-sucedidas. No entanto, em áreas consideradas como não-familiares, apenas a aquisição G foi considerada vitoriosa.

O episódio G foi uma aquisição de uma empresa privada produtora de componentes para a indústria eletrônica e de informática, com trinta e um anos de idade e aproximadamente 1000 trabalhadores. Embora não estivesse relacionada a qualquer área da empresa principal, essa empresa foi adquirida por oferecer oportunidades elevadas de crescimento. Depois de dois anos de avaliação, a operação de aquisição foi concluída. A única restrição imposta à companhia G foi a utilização das ferramentas de planejamento e controle adotadas pela empresa principal, que foi facilitada pelo fato de que a empresa adquirida estava altamente receptiva à introdução desses sistemas.

A empresa G não estava totalmente integrada com a empresa principal. Os fatores que rodeiam a aquisição da empresa, tais como tamanho, taxas de crescimento do mercado, baixo nível de restrições e a pouca interrupção da empresa principal no dia-a-dia operacional da empresa G indicam que a mesma poderia ter continuado com sua trajetória bem-sucedida, mesmo que não tivesse sido adquirida. Dessa forma, se a empresa adquirida é grande o suficiente para ficar sozinha e não integrada à empresa principal, o seu grau de sucesso operacional é provavelmente independente (ROBERTS; BERRY, 1985).

Os autores ressaltam que, apesar do sucesso ocorrido na aquisição da empresa G, estratégias deste tipo em áreas de não-familiaridade proporcionam algum grau de risco. Nos casos em que uma empresa é adquirida e continua a operar com um elevado grau de independência, a identificação de sinergias torna-se mais difícil. Nas aquisições em que se espera um aumento do valor econômico investido, as sinergias devem existir para proporcionar algum benefício aos acionistas. Caso contrário, uma aquisição deste tipo poderá acarretar em riscos e ser questionável financeiramente.

O outro caso de sucesso em uma área não-familiar foi o episódio N, um investimento minoritário de capital de risco. Pela própria natureza dos investimentos

minoritários, o envolvimento corporativo é limitado a um nível baixo. Embora alguma influência possa ser exercida através da participação nos conselhos de administração, a empresa que recebeu os investimentos não é estritamente vinculada à empresa-mãe. Portanto, o sucesso da empresa tende a ser determinado, em grande medida, pelas suas próprias ações (ROBERTS; BERRY, 1985).

Os pesquisadores sugerem como razão para o sucesso dos episódios G e N em áreas não-familiares o fato de essas empresas não exigirem uma significativa contribuição da empresa-mãe no processo de tomada de decisão. Dessa forma, os autores sugerem que a maximização das taxas de sucesso em casos parecidos com os citados pode ser obtida através da limitação da participação da empresa adquirente no processo de tomada de decisão.

2.3.2 As contribuições de Garcez (2005)

O trabalho de Garcez (2005) teve como objetivo principal avaliar a adequação do modelo proposto por Roberts e Berry (1985) à seleção estratégica das modalidades de crescimento e entrada em novos negócios no setor petroquímico brasileiro. Os objetivos específicos buscaram identificar e caracterizar as estratégias de crescimento implementadas por uma empresa-caso, verificar a adequação ao modelo de Roberts e Berry, identificar os fatores que foram preponderantes para a seleção da modalidade e identificar os fatores críticos determinantes do desempenho dessas estratégias.

O autor realizou um estudo exploratório, com pesquisa de dados qualitativos, transversal e *ex-post-facto*. Foi utilizado o método qualitativo de estudo de caso único, já que o objetivo principal era testar uma preposição teórica. Foram estudados os episódios de crescimento e entrada em novos negócios da empresa-caso, tendo sido utilizadas como principal fonte de evidências as entrevistas semi-estruturadas aplicadas a quatro diretores da empresa. Também foi realizada uma análise documental para obter maiores informações sobre o setor petroquímico e sobre a empresa, através de materiais institucionais, relatórios de atividades, publicações internas, periódicos, revistas especializadas e internet.

O trabalho contemplou um estudo de caso na empresa petroquímica Braskem, seguindo a mesma metodologia da pesquisa de Roberts e Berry (1985), visto que a mesma atende aos requisitos de: pertencer a um setor industrial com elevado aporte tecnológico; ser considerada como de grande porte e líder no seu segmento de atuação;

atuar em segmentos de alta oferta e disponibilidade tecnológica; e possuir grande abrangência de atuação.

Foram identificados nas entrevistas trinta episódios de modalidades de crescimento, ou seja, uma abrangência maior que a pesquisa de Roberts e Berry (1985) que haviam estudado apenas 14 episódios. Dos episódios analisados por Garcez (2005), quatro haviam sido parcerias tecnológicas bem-sucedidas, que foram desconsideradas da análise pelo fato de o modelo inicial não prever esse tipo de modalidade. Dos outros vinte e seis, vinte e dois episódios foram considerados bem-sucedidos (correspondendo a 84,6% dos episódios) e apenas 4 não aprestaram sucesso (15,4%). Dos episódios que apresentaram insucesso, todos estavam em quadrantes diferentes dos recomendados pela matriz de familiaridade.

Garcez (2005) concluiu que as estratégias adotadas pela empresa Braskem se adequavam à proposta de enquadramento da matriz de Roberts e Berry, validando o modelo teórico dos autores e identificando refinamentos no modelo que foram considerados como contribuições.

MERCADO				
NOVO NÃO FAMILIAR (DESCONHECIDO)	JOINT-VENTURES	PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS PRIVATE EQUITY or VENTURE CAPITAL or VENTURE NURTURING or AQUISIÇÕES EDUCATIVAS	PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS PRIVATE EQUITY SEM INTEGRAÇÃO VERTICAL ou VENTURE CAPITAL ou AQUISIÇÕES EDUCATIVAS	
NOVO FAMILIAR (CONHECIDO)	DESENVOLVIMENTO INTERNO DE MERCADOS ou AQUISIÇÕES ou JOINT-VENTURES	INTERNAL VENTURES ou LICENCIAMENTOS ou AQUISIÇÕES ou AQUISIÇÕES COM INTEGRAÇÃO VERTICAL	PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS: PRIVATE EQUITY SEM INTEGRAÇÃO VERTICAL ou VENTURE CAPITAL ou VENTURE NURTURING ou AQUISIÇÕES EDUCATIVAS	
BASE (DOMINADO)	DESENVOLVIMENTO INTERNO BASE OU AQUISIÇÕES ou FUSÕES	DESENVOLVIMENTO INTERNO DE PRODUTOS ou DESENVOLVIMENTO DE MERCADO COM DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO ou AQUISIÇÕES ou LICENCIAMENTOS	JOINT-VENTURES e NEW-STYLE JOINT-VENTURES	
	BASE (DOMINADA)	NOVA FAMILIAR (CONHECIDA)	NOVA NÃO FAMILIAR (NÃO CONHECIDA)	TECNOLOGIA

Figura 15 – Matriz de familiaridade ajustada

Fonte: GARCEZ, 2005, p. 122

Como contribuições teóricas ao modelo de Roberts e Berry, Garcez (2005) forneceu a metodologia e os instrumentos de pesquisa criados para contribuir com pesquisadores que queiram aprofundar os estudos na área. Quanto ao refinamento

proposto ao modelo, Garcez (2005) incluiu as estratégias de integração vertical como subtipo das estratégias de aquisição que não haviam sido identificadas inicialmente na pesquisa de Roberts e Berry (1985). Além disso, o autor também posicionou o método de fusão na matriz, criando a matriz de familiaridade ajustada, conforme ilustrado na figura 15:

O autor também realizou o refinamento das vantagens e desvantagens de cada método, criando o quadro ajustado dos fatores de seleção das modalidades de entrada, ilustrado no quadro 4.

Modalidades de entrada	Maiores vantagens	Maiores desvantagens
Desenvolvimentos Internos	Uso dos recursos existentes Confidencialidade	Prazo do retorno do investimento tende a ser longo Não familiaridade com novos mercados pode levar a erros
Aquisições	Entrada rápida no mercado	Nova área de negócios pode ser não familiar para a empresa-mãe
Aquisições com integração vertical	Acesso a insumos Criação de barreiras de entrada	Limitações regulatórias posteriores
Licenciamento	Acesso rápido a tecnologia comprovada Redução da exposição financeira Possibilidade de escolha da tecnologia mais avançada com menor risco	Não substitui a competência técnica interna Dependência tecnológica Dependência com o licenciador
Internal Ventures	Uso dos recursos disponíveis Especialização e focalização no novo negócio	Sucesso incerto Clima não acolhedor na empresa-mãe
Joint Ventures	Parcerias tecnológicas e mercadológicas podem explorar as sinergias das empresas Minimização do risco Menor exposição financeira	Conflito potencial entre parceiros Desconhecimento em uma dimensão pode levar a erros na escolha do parceiro (tecnologia defasada ou mercadologicamente não adequada)
Minoritárias	Propicia possibilidades em novas tecnologias e novos mercados Menor risco em diversificação não relacionada	Dificuldade de comprometimento devido às distintas culturas empresariais Não parece se constituir isoladamente como grande valor de crescimento Baixa velocidade de apropriação do conhecimento
Fusões	Resultados estratégicos : Busca da liderança Criação de barreiras de entrada Resultados financeiros e operacionais: Captura de sinergias Ganhos de escala Flexibilidade operacional Maior retorno Menor prazo de retorno	Limitações regulatórias

Quadro 4 – Quadro ajustado dos fatores de seleção das modalidades

Fonte: GARCEZ, 2005, p. 123

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada uma descrição da metodologia empregada no estudo. O objetivo da metodologia é o de ajudar a compreender não apenas os produtos da pesquisa científica, mas o próprio processo (BARBOSA, 2001). Em face ao problema e objetivos da pesquisa apresentados durante a introdução, neste momento serão descritos o tipo e o método utilizado; as etapas da pesquisa; população e amostra; os procedimentos utilizados para a seleção das empresas; as variáveis do estudo; os instrumentos e técnicas de coleta de dados; e as técnicas de análise de dados. Por fim, também serão expostos os aspectos metodológicos relacionados ao estudo de caso adicionado à pesquisa inicial.

3.1 Tipo e Método de Pesquisa

Quando se deseja realizar uma atividade voltada para a solução de problemas, através da utilização de processos científicos, realiza-se uma pesquisa. Para Andrade (2006, p. 121), “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Encontra-se na literatura diversas formas de se classificar uma pesquisa, variando de autor para autor. De acordo com Gil (2002), toda classificação se faz mediante algum critério. Uma forma proposta pelo autor, que foi utilizada nesta pesquisa, contempla o ponto de vista da natureza e abordagem do problema, dividindo as pesquisas em quantitativas e qualitativas.

Uma pesquisa é considerada quantitativa quando traduz informações e opiniões em números, permitindo a classificação e análise, ou seja, quando pode ser quantificável. Esse tipo de pesquisa requer a utilização de recursos e de técnicas estatísticas, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados (GIL, 2002). De acordo com Richardson (1999), a vantagem deste tipo de pesquisa está na maior garantia de precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências realizadas.

Já as pesquisas qualitativas consideram a existência de uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não permite a tradução em

números, fazendo com que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados sejam predominantes no uso de métodos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2001).

Richardson (1999) explica que os estudos qualitativos “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender, classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e pode contribuir no processo de mudança de determinado grupo”. Conforme Beuren (2003), uma das características da pesquisa qualitativa é o grau de profundidade atingido nas análises dos fenômenos estudados, destacando características não observadas nos estudos quantitativos, que em geral são caracterizados por certo grau de superficialidade.

Considerando o objetivo desta pesquisa, optou-se por uma abordagem quanti-qualitativa, já que informações importantes poderiam estar ocultas nos limites de qualquer escala de valores a ser estabelecida em uma pesquisa estritamente quantitativa. Conforme Araújo e Oliveira (1997), a pesquisa quanti-quali, como o próprio nome sugere, representa a combinação das duas citadas modalidades, utilizando em parte do trabalho a visão positivista e em outra parte a visão fenomenológica, conseguindo aproveitar o que há de melhor em cada uma delas.

De acordo com Minayo et al. (2001), ao se integrar as duas abordagens (quanti-quali), identificam-se as competências específicas e os campos comuns, que podem ser construídos pela perspectiva da interdisciplinaridade nas técnicas de coleta de dados utilizadas pelo estudo. Os dados quantitativos são coletados na aplicação do questionário. Os dados qualitativos são coletados nas entrevistas realizadas com o auxílio de um roteiro.

Outro critério comum utilizado para classificação está relacionado aos objetivos gerais da pesquisa, podendo ser divididas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2002).

As pesquisas exploratórias buscam proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou a constituição de hipóteses. As pesquisas desse tipo têm como principal objetivo a descoberta de intuições ou o aprimoramento de idéias (GIL, 2002). Os estudos exploratórios são recomendados quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado, permitindo realizar descrições precisas da situação (CERVO, 2002).

De acordo com Seltiz (et al., 1967, p.63), a maioria das pesquisas exploratórias envolvem o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que passaram por experiências práticas relacionadas ao problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Para Gil (2002, p. 42), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Complementando essa definição, Cervo (2002) afirma que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, procurando descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Já as pesquisas explicativas têm como preocupação central a identificação dos fatores que determinam e contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo considerado o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois apresenta a razão e o porquê das coisas (GIL, 2002).

Conforme Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Para o autor, apesar de o conhecimento científico estar assentado nos resultados provenientes de estudos explicativos, isso não significa que as pesquisas descritivas e exploratórias possuam menor valor, pois quase sempre as mesmas constituem etapa prévia indispensável para as explicações científicas.

Quanto aos objetivos gerais, o presente estudo se classifica como exploratório e descritivo. Exploratório, pois mesmo sendo um tema de grande relevância no meio profissional e acadêmico, ainda são poucos os estudos que abordem modelos de decisão sobre estratégias de crescimento e entrada em novos negócios. E descritivo porque visa a identificar e descrever as modalidades de crescimento e entradas utilizadas pelas empresas estudadas, com seus fatores determinantes e pontos críticos para o desempenho.

Para Gil (2002, p. 42), “A classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual”. Entretanto, o autor alerta que para a análise dos fatos do ponto de vista empírico, de forma a permitir confrontar a visão teórica com os dados reais, se faz necessário a definição de um modelo conceitual e operativo para a pesquisa.

O autor também classifica as pesquisas com base nos procedimentos técnicos utilizados. O autor trabalha com o conceito do delineamento da pesquisa, que se refere ao seu planejamento mais amplo, envolvendo itens como a diagramação, previsão de análise e interpretação de coleta de dados. O delineamento considera o ambiente em que os dados são coletados e a forma de controle das variáveis em utilização.

O elemento principal para a identificação de um delineamento é o procedimento utilizado para a coleta de dados. Uma das possibilidades está na consulta a fontes escritas, onde se incluem as pesquisas bibliográficas e as documentais. Andrade (2006, p.125) afirma que a diferença entre uma e outra está na espécie de documentos que constituem fontes de pesquisa: enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias, a documental baseia-se em documentos originais.

Outra opção está relacionada à coleta de conhecimentos de pessoas envolvidas no estudo, onde está incluída a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento, estudo de campo e o estudo de caso. (GIL, 2002). Com base nos procedimentos técnicos utilizados, o presente estudo teve em sua fase inicial uma pesquisa bibliográfica, seguida por uma pesquisa de campo.

As pesquisas de campo baseiam-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade, efetuando-se a coleta de dados “em campo” (ANDRADE, 2006). A utilização da pesquisa de campo é indicada quando se procura obter conhecimentos e/ou informações acerca de um problema a ser respondido, hipóteses a serem comprovadas ou na descoberta de novos fenômenos ou relações (MARCONI; LAKATOS, 1990).

De acordo com Marconi e Lakatos (1990) a fase inicial de uma pesquisa de campo requer a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre a temática a ser estudada. Dessa forma, o pesquisador saberá em que estado se encontra o problema, que estudos já foram realizados acerca do tema, quais as visões reinantes sobre o assunto, permitirá que o autor estabeleça um modelo teórico inicial de referência e auxiliará na elaboração das variáveis e no plano geral da pesquisa.

3.2 População e Amostra

O universo de uma pesquisa ou população, refere-se ao conjunto de elementos que possuem determinadas características semelhantes. Para Richardson (1999, p. 158), “Cada unidade ou membro de uma população, ou universo, denomina-se elemento, e quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que

pertencem, fala-se de amostra”. Dessa forma, define-se amostra como um subconjunto da população.

Para a definição do universo desta pesquisa, analisou-se inicialmente os critérios adotados por Garcez (2005), que estudou uma empresa pertencente à indústria petroquímica, pelo fato da mesma atender aos mesmos critérios utilizados por Roberts e Berry (1985): a empresa deveria pertencer a um setor industrial com elevado aporte tecnológico; ser considerada como de grande porte e líder no seu segmento de atuação; atuar em segmentos de alta oferta e disponibilidade tecnológica; e possuir grande abrangência de atuação.

Entretanto, para atender ao objetivo geral desta pesquisa, os critérios relacionados a porte, liderança e abrangência tiveram que ser excluídos, pois direcionaria a pesquisa para grandes empresas, o que não permitiria caracterizar toda uma atividade econômica. Portanto, foi considerado como critério para a seleção da população o fato de pertencer a um segmento com alta oferta, aporte e disponibilidade tecnológica.

O universo (ou população) desta pesquisa é composto pelo conjunto de empresas cuja atividade econômica esteja relacionada à tecnologia da informação, especificamente as empresas que atuam com serviços de tecnologia da informação no Estado do Ceará. Para a identificação dos elementos a serem pesquisados, utilizou-se uma fonte secundária, a partir do trabalho realizado por Galindo (2008), que analisou as dinâmicas relacionadas com o desenvolvimento do arranjo produtivo local (APL) de tecnologia de Fortaleza (CE).

A pesquisa, que em parte contou com o apoio de financiamento do Banco do Nordeste e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico (CNPq), analisou agentes envolvidos no Setor de Tecnologia da Informação, considerando como núcleo articulado do APL de TI de Fortaleza o conjunto de empresas vinculadas e associadas às seguintes instituições: i) Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet do Ceará, com o Sindicato das Empresas de Informática, Telecomunicações e Automação do Ceará - SISTEMA ASSESPRO/SEITAC; ii) Instituto TITAN - Tecnologia, Informação, Telecomunicações e Automação do Nordeste e; iii) Instituto de Tecnologia da Informação do Ceará – INSOFT.

Galindo (2008) identificou como empresas representativas do núcleo empresarial articulado de TI do Estado do Ceará um conjunto com 82 empresas

(relacionadas no Anexo A). Depois de identificadas as empresas, os pesquisadores realizaram uma pesquisa documental nos Cadastros Nacionais de Pessoas Jurídicas (CNPJ), através do recurso de consulta a CNPJ disponibilizado pela página da Receita Federal na internet.

Na pesquisa documental, Galindo (2008) levantou a localização de cada empresa bem como os códigos da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) declarados como principais e secundários nos cartões de CNPJ. Tabulando os resultados, identificaram que as 82 empresas pertenciam a 37 códigos diferentes, que ao serem agrupados resultaram em 14 atividades específicas e 12 gerais, tendo estas últimas sido englobadas na denominação “outras atividades”. O quadro 5 apresenta a quantidade de empresas agrupadas por atividade econômica levantada:

ATIVIDADE ECONÔMICA	QUANTIDADE DE EMPRESAS
Desenvolvimento de programas de computador	21
Comércio varejista de informática, telefonia e comunicação	20
Consultoria em TI	12
Suporte técnico em TI	12
Tratamento de dados, provedor internet, voz-VOIP e redes de comunicação	8
Reparação e manutenção de componentes, redes de telecomunicação e outros equip.	5
Agenciamento de serviços e agenciamento/locação mão de obra	5
Fabricação de componentes eletrônicos, equip.inform. e outros equip.n-eletrônicos	4
Consultoria gestão empresarial e T&D profissional e gerencial	4
Preparação de documentos e serviços especializados de apoio administrativo	2
Salas de acesso à internet	2
Serviços de comunicação multimídia-SCM	1
Atividade de teleatendimento	1
Outras atividades de telecomunicações	1
Outras atividades (Contabilidade, Engenharia, Design, P&D, Comércio atacadista, etc)	19

Quadro 5 – Atividades Econômicas das empresas de TI do APL de Fortaleza

Fonte: Adaptado de GALINDO, 2008, p. 46.

De acordo com a Galindo (2008), 80% das empresas que constam no levantamento se encontram na Capital, enquanto que 6,10% estão no Município de Euzébio e 2,44% no Município de Aquiraz. Foram incluídas na pesquisa outras três empresas de outros estados (duas empresas em Natal-RN e uma em Recife-PE), por possuírem relação com as instituições que serviram como base para a pesquisa. Esses três elementos foram excluídos desta pesquisa, sendo utilizadas apenas as empresas com sede no Estado do Ceará.

O universo desta pesquisa é composto pelas empresas de TI do Ceará que possuem como atividade econômica (CNAE) primária ou secundária os serviços de

tecnologia da informação (código 62). A quantidade foi definida com base no estudo de Galindo (2008), que identificou um total de 31 empresas pertencentes à população. A empresa WJ Informática foi excluída por não ser uma empresa cearense e não possuir escritório na região. Portanto, esta pesquisa abrangeu as 30 empresas relacionadas no anexo B.

Nesta pesquisa, optou-se pelo censo ao invés da utilização de técnicas de amostragem. De acordo com Malhotra (2002), no censo a obtenção de informações sobre os parâmetros populacionais envolve a enumeração completa dos elementos da população a ser estudada. Cooper e Schindler (2003) defendem que o censo tanto é viável quando a população é pequena quanto necessário quando os elementos são muito diferentes entre si.

Durante a fase das entrevistas, todas as 30 empresas foram contatadas e 20 delas aceitaram participar da pesquisa. Tendo em vista as dificuldades operacionais, não foi possível realizar o censo, optando-se por uma amostragem não probabilística por conveniência e acessibilidade (MALHOTRA, 2002), composta pelas empresas que aceitaram participar. Dessa forma, o trabalho apresenta a limitação de não poder ter seus resultados generalizados.

3.3 Modelo Teórico Conceitual

Para garantir maior confiabilidade e validade a esta pesquisa, procurou-se manter o maior número possível de definições conceituais e operacionais das variáveis do modelo da pesquisa de Garcez (2005), representado pela figura 16, que por sua vez utilizou o mesmo modelo da pesquisa original de Roberts e Berry (1985).

Para atender ao objetivo geral desta pesquisa, que é avaliar a adequação do modelo de Garcez (2005) à seleção de estratégias de crescimento e entrada em novos negócios de uma atividade econômica, foi necessário retirar do modelo conceitual algumas variáveis de controle. Em relação a essas variáveis, Lakatos (2000, p. 199) afirma que “Não interessando ao investigador, ou não sendo possível analisá-los todos em dado experimento, torna-se necessário neutralizá-las para que não interfiram ou não exerçam influência sobre o fenômeno estudado”.

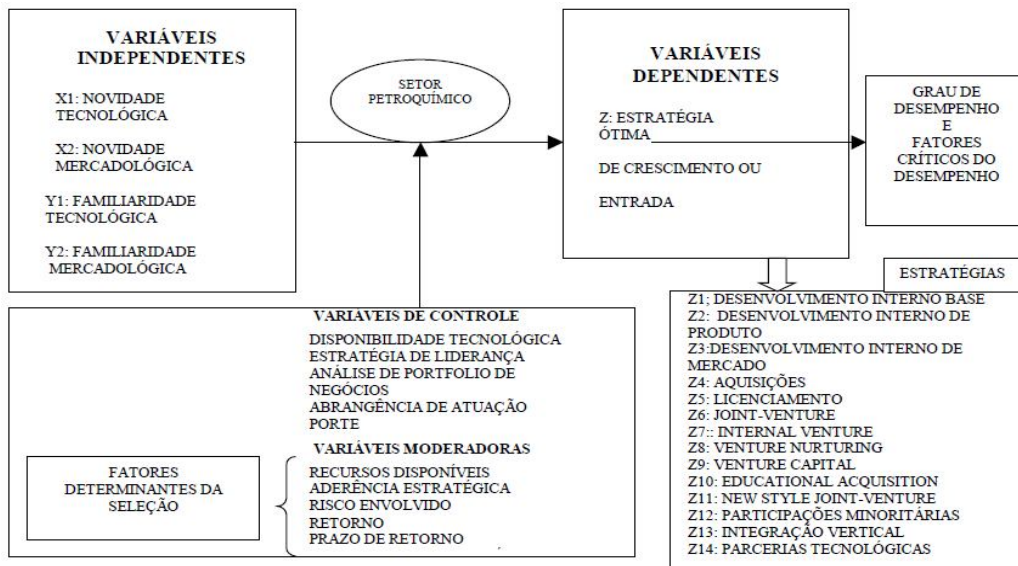


Figura 16 – Modelo Conceitual do Estudo de Garcez (2005).

Fonte: GARCEZ, 2005, p. 49.

Mantiveram-se nesta pesquisa as mesmas variáveis independentes, dependentes e moderadoras presentes no estudo de Garcez (2005). Entretanto, para atender ao objetivo geral, as variáveis de controle foram reduzidas a duas (elevado aporte tecnológico e segmento de alta oferta e disponibilidade tecnológica), já que as outras poderiam restringir a quantidade de empresas a grandes grupos.

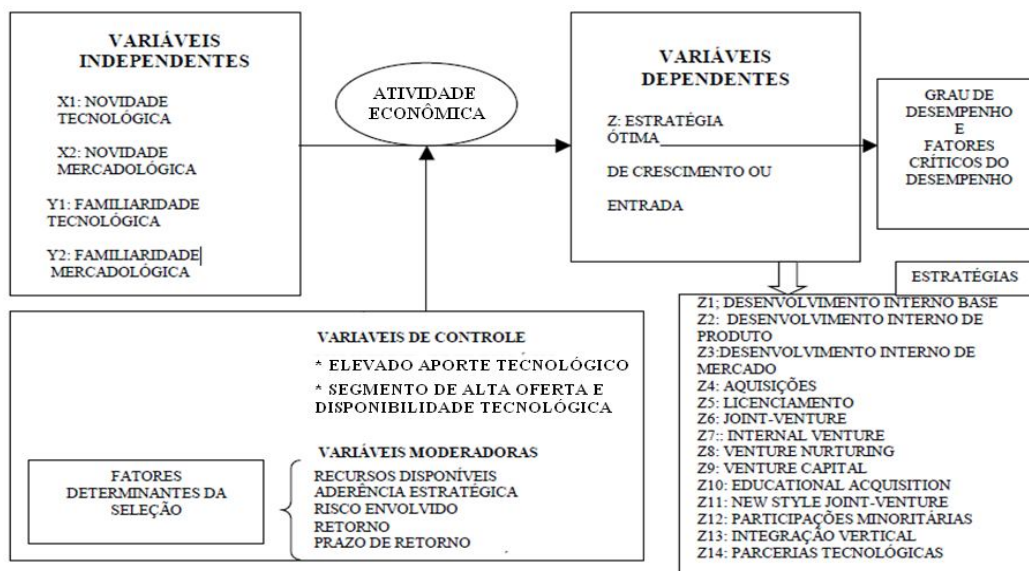


Figura 17 – Modelo Conceitual Ajustado da Pesquisa do Autor.

Fonte: Adaptado de GARCEZ, 2005, p. 49.

A figura 17 apresenta o modelo conceitual ajustado. Em seguida, realiza-se uma caracterização e explicação das variáveis presentes nesta pesquisa, com suas definições operacionais.

3.3.1 Variáveis da Pesquisa

De acordo com Lakatos (2000, p. 175), considera-se uma variável como sendo “uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.”. Elas podem ter seus valores representados por quantidades, qualidades, traços, características, entre outros.

As variáveis que interferem no objeto de estudo devem ser controladas para não comprometer ou invalidar a pesquisa. Nesse sentido, realiza-se abaixo a descrição das variáveis dependentes, independentes, moderadoras e de controle utilizadas neste estudo, bem como a definição operacional dessas variáveis.

Para Lakatos (2000), uma variável independente é aquela que exerce influência, determina ou afeta outra variável. É um fator geralmente manipulado pelo investigador, sendo considerado fator determinante, condição ou causa para certo resultado, efeito ou consequência. Nesta pesquisa são utilizadas as seguintes variáveis independentes: X1: Novidade Tecnológica; X2: Novidade Mercadológica; Y1: Familiaridade Tecnológica e; Y2: Familiaridade Mercadológica.

As variáveis dependentes consistem nos fenômenos ou fatores a serem descobertos ou explicados, sendo diretamente influenciados, afetados ou determinados pelas variáveis independentes. Podem aparecer, desaparecer ou variar na medida em que as variáveis independentes são incluídas, alteradas ou retiradas (LAKATOS, 2000).

Como variáveis dependentes deste estudo são definidas as estratégias ótimas de crescimento e entrada em novos negócios, cujas modalidades são enumeradas no modelo com a letra Z, totalizando 14 episódios (de Z1 a Z14). As variáveis dependentes são ponderadas quanto à maximização do grau de desempenho atingido (atendimento aos resultados estratégicos e resultados financeiros esperados) e quanto aos fatores críticos de desempenho (resultados estratégicos e financeiros, interação com o parceiro, aspectos de gestão e endosso da alta administração e velocidade de apropriação do conhecimento).

A variável moderadora também se refere a um fator, fenômeno ou propriedade que é causa, estímulo ou fator determinante para a ocorrência de um determinado resultado. Entretanto, a variável moderadora apresenta menor importância que a variável independente, situando-se em um nível secundário. São utilizadas pelos investigadores para se descobrir se elas exercem influência ou modificam a relação da variável independente com o fenômeno que está sendo observado (LAKATOS, 2000).

Como variáveis moderadoras utilizaram-se os fatores determinantes da seleção da estratégia de Garcez (2005), que são expressos pelo nível de recursos tecnológicos e financeiros disponíveis, a aderência estratégica, o retorno e prazo desejado, o risco envolvido, a busca de formação de competência e o grau de conhecimento mercadológico.

A variável de controle, conforme Lakatos (2000, p. 198), “é aquele fator, fenômeno ou propriedade que o investigador neutraliza ou anula propositadamente em uma pesquisa, com a finalidade de impedir que interfira na análise da relação entre as variáveis independente e dependente”. Para o autor, a importância deste tipo de variável aparece nas investigações mais complexas, quando se sabe que um determinado efeito não possui apenas uma causa, podendo sofrer influências de vários outros fatores.

No modelo conceitual da pesquisa de Garcez (2005), foram definidas como variáveis de controle o fato da empresa-caso estudada pertencesse a um setor industrial com elevado aporte tecnológico; fosse uma empresa de grande porte e líder no seu segmento de atuação; que atuasse em segmentos de alta oferta e disponibilidade tecnológica; com um processo de análise de *portfólio* de negócios estruturado e; que possuísse uma grande abrangência de atuação.

Para atender ao objetivo desta pesquisa, foi necessário retirar do modelo conceitual algumas das variáveis de controle utilizadas inicialmente. As variáveis relacionadas a porte, abrangência, liderança e existência de processos de análise de portfólio de negócios poderiam restringir a quantidade de empresas pertencentes à atividade econômica estudada no universo da pesquisa, pois limitam a população a grandes empresas, inviabilizando o objetivo geral deste estudo. Na atividade econômica de serviços de tecnologia da informação, por exemplo, a maior parte é classificada como pequenas e médias empresas (GALINDO, 2008).

Portanto, ficam definidas como variáveis de controle desta pesquisa o fato das empresas pertencerem a um setor industrial com elevado aporte tecnológico e atuarem em segmentos de alta oferta e disponibilidade tecnológica. A atividade econômica de

serviços de tecnologia da informação foi escolhida para a população deste trabalho por atender notadamente aos requisitos necessários.

3.3.2 Definições Operacionais das Variáveis

As variáveis independentes de Novidade e Familiaridade Tecnológica podem assumir três possíveis alternativas de respostas, que se referem às suas posições na matriz: base, nova familiar ou nova não familiar. A mesma classificação foi utilizada para a Novidade e Familiaridade de Mercado, podendo o mercado atendido ser classificado em: base, novo familiar e novo não familiar. As respostas devem refletir a situação existente à época em que a modalidade de crescimento ou entrada tenha sido implementada (GARCEZ, 2005). O quadro 6 apresenta um resumo sobre a definição das variáveis independentes e sua forma de operacionalização:

Variável	Definição	Operacionalização
Novidade Tecnológica	Situação em que a tecnologia ou serviço não está formalmente incorporado dentro dos produtos da empresa.	Pode assumir uma de 2 situações: base ou nova;
Novidade Mercadológica	Situação na qual os atuais produtos da empresa não estejam direcionados ao novo	Pode assumir uma de 2 situações: base ou nova;
Familiaridade Tecnológica	Grau em que o conhecimento referente à tecnologia já existe dentro da empresa, sem necessariamente estar incorporada aos produtos existentes.	Pode assumir 2 situações: familiar ou não familiar;
Familiaridade Mercadológica	Grau em que as características dos mercados e padrões de comercialização do novo negócio se aproximam dos mercados e formas de comercialização dos negócios presentes e são entendidas na empresa, mas não necessariamente como resultado da participação naquele mercado.	Pode assumir 2 situações: familiar ou não familiar;

Quadro 6 – Definição e Operacionalização das Variáveis Independentes

Fonte: Adaptado de Garcez (2005, p. 54).

As variáveis dependentes, representadas pelas estratégias de crescimento e entrada em novos negócios, podem assumir as situações Z1 a Z14. Inicialmente as estratégias são identificadas de forma indireta, com o entrevistado respondendo qual o grau de desempenho da modalidade escolhida. O desempenho é medido e definido em

termos do atendimento aos resultados estratégicos e financeiros esperados pela empresa no instante em que a ação estratégica tenha sido efetivada (GARCEZ, 2005).

A resposta relativa ao desempenho pode assumir no momento inicial apenas as situações de sucesso ou insucesso, permitindo o posicionamento das modalidades na matriz. Em seguida, objetivando permitir a ponderação relativa do grau de sucesso ou insucesso, foi solicitado ao entrevistado que indicasse uma ponderação de 1 a 4 em uma escala composta pelos itens: baixo, médio, médio-alto e alto, podendo assumir valores tanto positivos quanto negativos (GARCEZ, 2005).

Com o levantamento dos graus de desempenho, procura-se em seguida identificar os fatores determinantes do desempenho, através da aplicação do questionário e das entrevistas, onde o entrevistado fornece a pontuação em uma escala intervalar que varia de 0 (pouco importante) a 10 (muito importante), podendo assumir valores de sinal positivo (favorável) ou negativos (desfavorável) (GARCEZ, 2005). O quadro 7 apresenta um resumo sobre a definição das variáveis dependentes e sua forma de operacionalização:

Variável	Definição	Operacionalização
Estratégias Ótimas de Crescimento e Entrada	<p>Estratégias mais indicadas para seleção em função da maximização da probabilidade de êxito, ponderadas em termos de:</p> <p>Sucesso ou insucesso</p> <p>Para se ponderar o desempenho, acessam-se ainda:</p> <p>Grau de desempenho: atendimento aos resultados estratégicos e resultados financeiros esperados;</p> <p>Fatores Críticos Determinantes do Desempenho: fatores responsáveis pela influência no desempenho da empreitada, medido através da ponderação da influência do fator no desempenho apontado. Podem ser: resultados estratégicos, resultados financeiros, interação com o parceiro; aspectos de gestão e endosso da alta administração; velocidade de apropriação do conhecimento.</p>	<p>As estratégias podem assumir uma das modalidades (Z1 a Z14).</p> <p>Sucesso: desempenho favorável; Insucesso: desempenho desfavorável.</p> <p>Grau de desempenho positivo (+) ou negativo (-), que pode assumir valores de 1 (baixo) a 4 (alto)</p> <p>Podem assumir peso relativo de 0 (pouco importante) a 10 (muito importante), e escala positiva (resultado favorável) ou negativa (resultado desfavorável), ou seja, pode variar de -10 a +10.</p>

Quadro 7 – Definição e Operacionalização das Variáveis Dependentes

Fonte: Adaptado de Garcez (2005, p. 55).

Nas variáveis moderadoras, onde se analisam os fatores determinantes da seleção da estratégia, procura-se medir a ponderação da influência do fator na seleção da modalidade utilizada, podendo assumir valores em uma escala intervalar que varia de 0 (pouco importante) a 10 (muito importante), com sinal positivo (favorável) ou

negativo (desfavorável). O quadro 8 apresenta um resumo sobre a definição das variáveis moderadoras e sua forma de operacionalização:

Variável	Definição	Operacionalização
Fatores Determinantes da Seleção da Estratégia	São os fatores responsáveis pela definição daquela estratégia em detrimento das demais alternativas:	Medido através da ponderação da influência do fator na seleção da modalidade estratégica, podendo assumir peso relativo de 0 (pouco importante) a 10 (muito importante) e sinal negativo (desfavorável) ou positivo (favorável) .
	Nível de recursos tecnológicos: falta (-) ou excesso (+), de -10 a +10.	
	Nível de recursos financeiros disponíveis: falta (-) ou excesso (+), de -10 a +10.	
	Maior aderência estratégica. Minimização do risco. Maior retorno desejado. Menor prazo de retorno.	
	Conhecimento de mercado: falta (-) ou excesso (+), de -10 a +10.	
	Busca de aquisição de conhecimento.	

Quadro 8 – Definição e Operacionalização das Variáveis Moderadoras

Fonte: Adaptado de Garcez (2005, p. 55).

3.4 Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados

A pesquisa de campo utiliza técnicas específicas, que têm o objetivo de recolher e registrar os dados sobre o assunto em estudo. Essas técnicas integram o rol da documentação direta: a observação direta e a entrevista (ANDRADE, 2006). De acordo com Minayo et al. (2001, p. 57):

A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreocupada e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada. Suas formas de realização podem ser de natureza individual e/ou coletiva.

Marconi e Lakatos (1990) classificam as entrevistas em três tipos: padronizada, despadronizada e painel. As entrevistas despadronizadas consistem em uma conversação informal, alimentada por perguntas abertas e, dessa forma, proporcionando maior liberdade para o informante, podendo ser conduzidas de forma focalizada, clínica e não dirigida. Na entrevista focalizada, mesmo sem obedecer a uma estrutura formal, o

pesquisador utiliza um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto pesquisado.

Garcez (2005) utilizou entrevistas em profundidade e questionários como fontes primárias de coleta de dados, além da análise documental, como fonte secundária. Em um primeiro momento foi aplicado o questionário, de modelo semi-estruturado, contendo perguntas fechadas e de múltipla escolha.

De acordo com Garcez (2005, p. 71), “O questionário tem por objetivo acessar informações que dependam da atribuição de valores e conceitos em escala, e, portanto exijam maior reflexão do entrevistado, como é o caso da atribuição de valores às variáveis desta pesquisa”. Com o resultado dos questionários, o autor condensou as informações em um banco de dados agrupado por cada um dos episódios detectados, com suas respectivas estratégias de crescimento e entrada, sendo em seguida utilizada como base para a preparação de um roteiro de entrevista, que tinha como objetivo o aprofundamento qualitativo.

Para a preparação do roteiro de entrevista, Garcez (2005) também utilizou a análise documental, como forma de obter informações adicionais acerca do setor e da empresa estudada, analisando materiais institucionais, publicações internas, anuários, relatórios de atividades, além da consulta a revistas especializadas e a internet.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, foram aplicados os mesmos procedimentos e instrumentos desenvolvidos por Garcez (2005), ou seja, entrevistas semi-estruturadas orientadas por um questionário (apêndice A) e de um roteiro de entrevistas (apêndice B). Para facilitar a identificação das empresas pesquisadas, optou-se também pela criação de um novo questionário, contendo a parte introdutória de Galindo (2008), onde ele levanta as informações de porte e características das empresas.

Também foram utilizados documentos e registros levantados através de uma pesquisa documental, fornecidos por algumas das empresas estudadas, além de dados de fontes secundárias, extraídos dos sites das empresas e órgãos de classe, notícias de jornais, revistas e artigos.

Após a escolha do método de coleta a ser utilizado, o pesquisador realizou contatos por telefone e e-mail com os representantes de cada empresa da amostra. Foi realizada uma apresentação rápida da pesquisa, sendo solicitada uma data e horário para a realização das entrevistas. Nas visitas, o próprio pesquisador assumiu a responsabilidade de entrevistar.

A ordem de aplicação dos instrumentos de coleta seguiu a disponibilidade de datas e horários dos gestores das empresas participantes. Durante as entrevistas, foram utilizados gravadores, com o consentimento dos entrevistados. Para Yin (2001), as gravações fornecem uma expressão mais acurada da entrevista do que qualquer outro método.

O pesquisador entrevistou os principais executivos de cada empresa, sendo a condição principal que os mesmos possuíssem informações, acesso e o controle sobre as definições e decisões estratégicas do negócio. De acordo com Garcez (2005, p. 69):

Se por um lado, a concentração das perguntas na figura de poucos profissionais na empresa poderia implicar em resultados que refletissem a visão ou percepção individual dos entrevistados, por outro lado, sua avaliação, dada a experiência dos profissionais entrevistados, sua posição hierárquica e a atribuição funcional condizente com a tomada de decisões estratégicas, pode ser considerada como uma primeira e razoável forma de se medir o objeto deste estudo.

Antes da aplicação definitiva dos instrumentos de coleta a totalidade da população do estudo, foi realizado um pré-teste, objetivando verificar se as perguntas eram bem compreendidas pelos entrevistados e identificar possíveis erros antes da realização total das entrevistas.

Como a população desta pesquisa é pequena (apenas trinta empresas), optou-se por realizar o pré-teste com empresas cuja atividade econômica também estivesse relacionada a serviços de tecnologia da informação, mas que não fossem elementos da população desta pesquisa (empresas de serviços de tecnologia da informação).

O universo e a amostra das empresas participantes da fase de pré-teste foram definidos através de um critério não-probabilístico por acessibilidade, ou seja, foram selecionadas as empresas que o autor obteve maior facilidade de acesso (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Os instrumentos de coleta foram aplicados a três empresas presentes no anexo A, através de entrevistas realizadas nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2009. Os entrevistados foram questionados sobre dificuldades, dúvidas ou possíveis constrangimentos encontrados durante a realização da entrevista (GIL, 2002). Como sugestão, dois entrevistados afirmaram ser necessário dedicar um maior tempo às explicações dos conceitos apresentados no início do questionário da pesquisa, o que foi realizado nas próximas entrevistas.

Com base nas informações obtidas com os entrevistados, os instrumentos de coleta de dados foram validados durante o pré-teste. Em seguida, o pesquisador iniciou

as entrevistas com os principais executivos das empresas pertencentes à amostra. Elas ocorreram entre os dias 04 de Janeiro e 12 de fevereiro de 2010, com duração média de 2 horas, seguindo os mesmos procedimentos utilizados nas entrevistas anteriores.

3.5 Técnicas de Análise de Dados

Segundo Minayo et al. (2001) a fase de análise dos dados conduz à teorização sobre os dados, sendo o momento onde é realizado o confronto da abordagem teórica levantada com a investigação de campo. Nesta etapa realiza-se o agrupamento dos dados coletados que serão transformados e rerepresentados nos modelos das diversas técnicas de análise. Essas técnicas podem ter sua base em análises quantitativas, fazendo uso de recursos matemáticos e estatísticos, em análises qualitativas ou ainda através de ambas, de acordo com a necessidade da pesquisa.

De acordo com Gil (2002), a análise qualitativa possui dependência de diversos fatores, tais como a natureza dos indicadores selecionados, os instrumentos de pesquisa, a extensão da amostra e os pressupostos teóricos norteadores da investigação. O autor define o processo como uma seqüência de ações que envolvem a redução de dados, sua categorização, interpretação e a redação do texto.

Na redução de dados deve-se realizar a seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados coletados em campo. A categorização consiste na organização desses dados, através de um conjunto de categorias descritivas, com o objetivo de fornecer ao pesquisador informações para a tomada de decisões e conclusões. (GIL, 2002)

Uma das diferenças entre a análise dos dados qualitativos e quantitativos está relacionada à forma como as categorias são definidas. De acordo com Gil (2002, p. 134), nas pesquisas quantitativas elas são “estabelecidas *a priori*, o que simplifica sobremaneira o trabalho analítico. Já nas pesquisas qualitativas, o conjunto inicial de categorias em geral é reexaminado e modificado sucessivamente, com vista a obter ideais mais abrangentes e significativos”. Enquanto na pesquisa quantitativa os dados costumam ser organizados em tabelas, nas qualitativas utilizam-se textos narrativos, matrizes, esquemas, entre outros (GIL, 2002).

Para o tratamento e análise dos dados coletados pela aplicação do questionário da pesquisa (apêndice A), foi utilizada uma análise quantitativa. Os episódios identificados no questionário foram posicionados na matriz de familiaridade ajustada

proposta por Garcez (2005), onde foi calculado o percentual de adequação das modalidades utilizadas pelas empresas em relação às propostas pela matriz.

Para o tratamento e análise dos dados coletados durante a entrevista, com o apoio do roteiro (apêndice B), foi realizada uma análise qualitativa, através do procedimento de análise de conteúdo. Esta é definida por Bardin (1977, p. 42) como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Este tipo de procedimento procura afastar os perigos existentes na compreensão espontânea e lutar contra a evidência do saber subjetivo. A análise de conteúdo é dividida em três etapas, organizadas de forma cronológica: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados (BARDIN, 1977).

A pré-análise é a etapa de organização, que busca operacionalizar e sistematizar as idéias, buscando coerência com os objetivos estabelecidos na pesquisa. Neste momento os documentos e materiais necessários à análise são preparados e reunidos para que possam ser utilizados na etapa seguinte.

A exploração do material inclui a codificação, categorização e quantificação das informações coletadas. Os dados brutos coletados são transformados por via de recorte, agregação e enumeração, para que haja a correta representação do conteúdo ou da expressão, e conseqüentemente o correto entendimento do texto.

Por fim, realiza-se o tratamento dos dados, que são procedimentos que permitem analisar os resultados de forma qualitativa e quantitativa, ou ambos dependendo do caso. Os resultados brutos da etapa anterior são tratados através de quadros, figuras e diagramas que expressam as informações trabalhadas anteriormente. Com base nesses resultados, o pesquisador pode realizar inferências e interpretações mediante a categorização de inferência de conteúdos semelhantes (BARDIN, 1977).

A modalidade de análise de conteúdo consiste na contagem de um ou vários temas ou itens de significados, numa unidade de codificação previamente estipulada. Este é denominado como método das categorias, que de acordo com Bardin (1977, p. 117) são “rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.”

Para os dados coletados na entrevista, optou-se pela realização de uma análise de conteúdo, do tipo análise temática. Bardin (1979, p. 105) conceitua o tema como “a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. A utilização de temas está ligada a uma afirmação sobre determinado assunto, comportando um feixe de relações, podendo ser apresentada através de uma palavra, frase ou resumo.

3.6 Quadro Resumo

O quadro 9 apresenta um resumo sobre os principais itens metodológicos presentes nesta pesquisa, com suas respectivas caracterizações:

PRINCIPAIS ITENS METODOLÓGICOS	CARACTERIZAÇÃO
Tipo de Pesquisa - Objetivos Gerais da Pesquisa	Exploratório e Descritivo
Tipo de Pesquisa - Natureza e abordagem do problema	Quanti-Qualitativa
Tipo de Pesquisa - Procedimentos Técnicos Utilizados	Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa de Campo
Instrumentos de Coleta de Dados	Questionário e Roteiro de Entrevista
Técnica de Coleta de Dados	Entrevista Semi-Estruturada e Documentos
Técnicas de Análise de Dados	Análise Quantitativa e Análise Qualitativa (análise de conteúdo)

Quadro 9 – Caracterização dos Principais Itens Metodológicos.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.7 O Estudo de Caso

Após a realização das entrevistas com as 20 empresas pesquisadas, foi possível identificar que a maior parte delas se caracterizava como micro e pequenas empresas. Mesmo com diversas tentativas, nenhuma das maiores empresas de TI do Estado aceitou participar da pesquisa, inexistindo no trabalho resultados referentes a uma empresa de grande porte. Essa limitação não interfere no objetivo geral deste trabalho, já que a atividade econômica de serviços de TI da APL de Fortaleza também é composta em sua maioria por micro e pequenas empresas (GALINDO, 2008).

Tanto o trabalho de Roberts e Berry (1985) quanto o de Garcez (2005) haviam estudado empresas de grande porte, com grande abrangência de atuação e liderança no

mercado de atuação. Após finalizar a análise dos resultados dos dados coletados, o pesquisador decidiu acrescentar ao estudo uma nova pesquisa de campo, através da utilização do método de estudo de caso único, com o objetivo de apoiar as conclusões, considerações finais e sugestão de trabalhos futuros.

Gil (1988, p. 45) define o estudo de caso como o “estudo profundo, exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Esse método é uma pesquisa empírica que investiga um conjunto contemporâneo de acontecimentos dentro de um contexto real, em que as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e múltiplas fontes de evidências são utilizadas. Ele é indicado para pesquisas em que a pergunta seja feita em termos de “como?” e “por quê?”, pois essas questões lidam com ligações operacionais que precisam ser rastreadas ao longo do tempo, ao invés de mera quantificação de frequência ou incidência. O método ainda pode ser utilizado por perguntas que abordem o “o quê?” e “quais?”, desde que o objetivo seja identificar os aspectos presentes e não quantificá-los estatisticamente (YIN, 1994).

A decisão sobre a utilização do estudo de caso único ou múltiplo deve levar em consideração o quão crítico é o caso no teste de uma teoria bem formulada; crítico ou extremo em relação a uma situação específica; e reveladora é a natureza do caso estudado (YIN, 1994). Nesta pesquisa adota-se o estudo de caso único que, de acordo com Yin (2001, p. 62), “deve ser escolhido em detrimento do estudo de casos múltiplos quando ele representa o caso decisivo para testar uma teoria bem formulada”.

A amostragem utilizada foi não probabilística e intencional, que deve ser utilizada quando se deseja obter a opinião de determinados elementos da população, embora não representem a opinião do todo (MARCONI, 1990). Para a decisão sobre a empresa que seria estudada, definiu-se para o universo da pesquisa a necessidade de se pesquisar uma grande empresa de TI que possuísse como atividade econômica (CNAE) primária ou secundária os serviços de tecnologia da informação (código 62).

A empresa TOTVS, reconhecida pelo mercado como a maior empresa de software do país, foi convidada a participar da pesquisa, tendo aceitado e designado os responsáveis pela TOTVS Ceará a participarem das entrevistas. Além de atender ao requisito de ser uma empresa de grande porte, a empresa também atende aos mesmos critérios utilizados por Roberts e Berry (1985) e Garcez (2005), cujas empresas deveriam pertencer a um setor com elevado aporte tecnológico e de capital intensivo; possuir grande porte e abrangência de atuação; apresentar liderança em seu ramo de

atuação; e ser uma empresa diversificada, com histórico de utilização de distintas modalidades de crescimento e entrada em novos negócios.

Para esta nova pesquisa de campo, foram empregados os mesmos aspectos metodológicos da pesquisa principal, mantendo-se: os mesmos tipos e métodos utilizados; as etapas da pesquisa; os procedimentos utilizados para a seleção das empresas; as variáveis do estudo; os instrumentos e técnicas de coleta de dados; e as técnicas de análise de dados.

A população da pesquisa (estudo de caso) corresponde aos sócios-diretores da unidade TOTVS Ceará, totalizando quatro profissionais, divididos entre os seguintes departamentos: diretoria geral, diretoria de serviços e departamento de atendimento e relacionamento. Esses profissionais foram selecionados por serem representantes autorizados da empresa-caso estudada e por terem acompanhado por mais de 17 anos as ações estratégicas das empresas que hoje formam o grupo TOTVS, tendo as entrevistas sido realizadas no mês de janeiro de 2010.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são expostos os resultados da pesquisa de campo e a análise dos dados obtidos. Para melhor análise e compreensão, os dados serão apresentados através de representações visuais, gráficos, quadros e tabelas.

O capítulo está dividido em três fases. Na primeira caracteriza-se o perfil das empresas pesquisadas. Em seguida realiza-se um detalhamento sobre os episódios de crescimento e entrada em novos negócios identificados. Na última fase, analisa-se a adequação desses episódios aos quadrantes propostos pela matriz de familiaridade de Garcez (2005).

4.1 Perfil das Empresas Pesquisadas

As 30 empresas pertencentes à população desta pesquisa foram contatadas inicialmente por telefone, sendo convidadas a participar da realização da entrevista. Vinte dessas empresas (descritas no Quadro 10) aceitaram participar, recebendo o pesquisador para a coleta dos dados. Os principais motivos alegados pelas empresas que não aceitaram participar estavam relacionados à indisponibilidade de agenda dos diretores e principalmente a questões de sigilo e confidencialidade relacionados ao tema da pesquisa (mesmo tendo o pesquisador afirmado sobre o caráter confidencial da pesquisa).

Nº	Nome da Empresa	Nº	Nome da Empresa
1	Active Brasil Tecnologia da Informação LTDA	11	Oktiva Comércio e Serviços de Informática LTDA
2	Loop LTDA	12	R C N Consultoria e Sistemas LTDA
3	Bettersoft Brasil LTDA	13	RMCE Serviços de Informática LTDA
4	Consiga Consultoria de Software LTDA	14	RR Consultoria e Sistemas LTDA
5	Darte Serviços e Comércio de Informática LTDA	15	SB Consultores Associados LTDA
6	Gestão Integrada Soluções Empresariais LTDA	16	Soft Site Informática LTDA
7	Inforplus Comércio e Serviços de Informática LTDA	17	STL Informática LTDA
8	M. Informática Comércio e Serviços LTDA	18	Tergus Sistemas e Consultoria LTDA
9	Marcelino Saraiva Mota ME	19	Ultrasyst Informática LTDA
10	Morphus Tecnologia LTDA	20	Via Lógica Sistemas e Serviços LTDA

Quadro 10 – Empresas participantes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A verificação das atividades econômicas de cada empresa foi realizada após a pesquisa documental no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), disponibilizado pela Receita Federal em seu site. Foram analisadas as classes de

atividade econômica pertencentes à divisão 62 (atividades dos serviços de tecnologia da informação) da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Através da identificação do CNAE principal, identificou-se a existência de empresas pesquisadas em cada uma das classes pertencentes à divisão 62, conforme ilustrado no quadro 11.

Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) Principal	Quantidade
62.01-5-00 - Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda	4
62.02-3-00 - Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis	1
62.03-1-00 - Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis	6
62.04-0-00 - Consultoria em tecnologia da informação	3
62.09-1-00 - Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação	6

Quadro 11 – Quantidade de Empresas participantes por CNAE Principal

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As classes são subdivisões do CNAE principal de acordo com o grau de similaridade entre as atividades propostas pela classe e as ações desenvolvidas pela empresa. Para facilitar a análise das empresas entrevistadas, agruparam-se as classes de acordo com o grau de similaridade entre as atividades do CNAE principal, conforme ilustrado na Tabela 01.

TABELA 01 - EMPRESAS AGRUPADAS POR CNAE PRINCIPAL

Descrição do CNAE Principal	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Desenvolvimento e licenciamento de programas	11	55	55
Consultoria em tecnologia da informação (TI)	3	15	70
Suporte técnico, manutenção e outros serviços em TI	6	30	100
Total	20	100	-----

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A primeira classe da divisão 62 refere-se ao desenvolvimento de programas de computador sob encomenda (classe 62.01-5-0), onde estão inseridas as empresas que desenvolvem sistemas para atender às necessidades específicas do cliente, tais como o desenho de páginas web, criação e modelagem de bancos de dados e programação.

Ainda em desenvolvimento de software temos mais duas classes: a 62.02-3-00 para o desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis, que contemplam os softwares que permitem personalização, como as plataformas de gestão empresarial e os softwares modulares de processos administrativos e a 62.03-1-00 para o desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não

customizáveis, que contemplam os produtos como sistemas operacionais, aplicativos de pacote para empresas e jogos de computador.

Na classe 62.04-0-00 estão incluídas as empresas que trabalham como consultoria na área de tecnologia da informação, e na classe 62.09-1-00 está as que fornecem serviços de suporte técnico, manutenção e serviços diversos em tecnologia da informação.

Durante as entrevistas com os principais executivos, foi identificado que grande parte (65%) das vinte empresas pesquisadas iniciou suas atividades prestando serviços de desenvolvimento de sistemas sob demanda, conforme ilustra a figura 18. Quatro delas (20%) nasceram com o objetivo de representar softwares já existentes no mercado, duas (10%) iniciaram suas atividades prestando serviços de consultoria e uma iniciou sua atuação prestando serviços de gerenciamento e impressão de documentos.

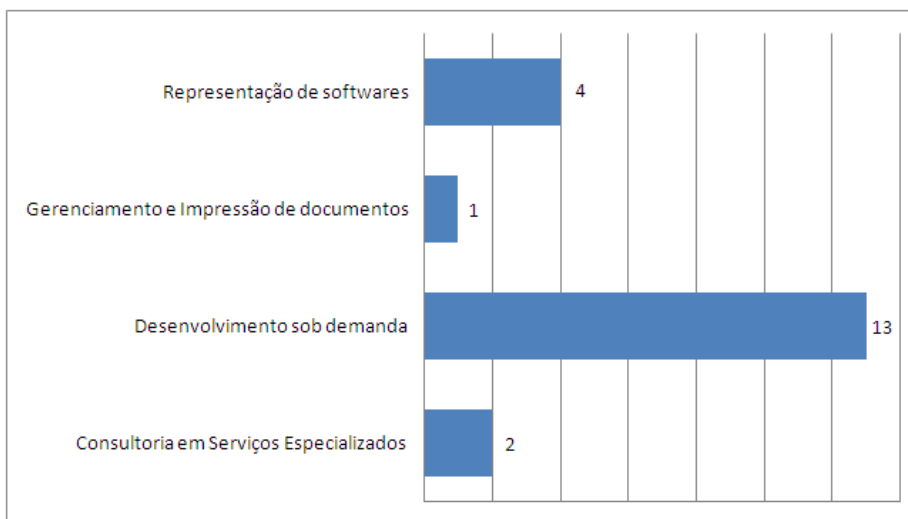


Figura 18 – Quantidade de Empresas por Atividade Inicial.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em termos gerais, a maioria das empresas pesquisadas atua no desenvolvimento de programas de computador (55%), é caracterizada como de micro e pequeno porte (90%), fundada na década de 1990 (55%), com uma predominância de estrutura de origem de capital nacional (95%) e com uma relação de independência (85%) em relação a outras empresas (ou seja, não fazem parte de um grupo). As características gerais das empresas pesquisadas são apresentadas de forma mais detalhada na tabela 02.

TABELA 02 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

ANO DE FUNDAÇÃO			
Faixa de Ano	Frequência	(%)	(%) Acumulado
1980-1989	3	15	15
1990-1999	11	55	70
2000-2009	6	30	100
Total	20	100	-----

TAMANHO DA EMPRESA			
Tamanho da Empresa	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Micro	4	20	20
Pequena	14	70	90
Média	2	10	100
Grande	0	0	100
Total	20	100	-----

ORIGEM DO CAPITAL			
Origem do Capital	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Nacional	19	95	95
Nacional e Estrangeiro	1	5	100
Total	20	100	-----

RELAÇÃO DE DEPENDÊNCIA			
Tipo de Dependência	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Independente	17	85	85
Parte de um grupo	3	15	100
Total	20	100	-----

PESSOAL OCUPADO ATUAL			
Nº de pessoal ocupado	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Até 9	4	20	20
De 10 a 49	14	70	90
De 50 a 99	2	10	100
Acima de 99	0	0	100
Total	20	100	-----

ATUAÇÃO			
Faixa de Ano	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Regional	5	25	25
Nacional	14	70	95
Internacional	1	5	100
Total	20	100	-----

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para a classificação das empresas em relação ao porte, foi utilizada a mesma classificação de Galindo (2008), que utilizou os critérios adotados pelo SEBRAE –

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, utilizando o número de empregados como critério para a classificação do porte: Micro (0 a 9 funcionários); Pequena (10 a 49); Média (50 a 99); e Grande (acima de 99 funcionários).

As empresas pesquisadas nesta dissertação têm perfil geral de acordo com o das empresas identificadas por Galindo (2008) na caracterização do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Fortaleza. O APL apresenta como conjunto de características gerais representativas o fato de ser composto basicamente por empresas de micro, pequeno e médio porte (86,96%), havendo um número expressivo de pequenas empresas atuando no arranjo (56,52%). Mais da metade das empresas (52,17%) foi fundada na década de 1990, possuem o capital eminentemente nacional (95,65%), atuam no mercado nacional (70%) e em grande parte não possuem relação de dependência com outras empresas ou grupos (86,96%).

A pesquisa de Galindo (2008) contou com a participação de algumas médias e grandes empresas que não foram entrevistadas para esta dissertação. Entre elas, podemos citar as empresas Fortes Informática, INTEQ, IVIA e Instituto Atlântico, que são reconhecidas no mercado como integrantes do grupo das maiores empresas de tecnologia da informação do estado.

Consultando o histórico dessas empresas em suas páginas eletrônicas e em notícias divulgadas na internet, foi possível identificar que essas empresas passaram por alguns episódios de crescimento. A Fortes Informática, por exemplo, pertence a um grupo altamente diversificado, com recentes episódios de fusões, aquisições e *Internal Venture*. A empresa INTEQ passou por episódios de *Internal Venture* e *Venture Capital* enquanto que as empresas IVIA e Instituto Atlântico possuem evoluídas iniciativas de processos de internacionalização.

O fato de a pesquisa ter sido realizada em grande parte com micro e pequenas empresas pode ser considerado uma limitação do estudo. Entretanto atende ao objetivo geral do trabalho, que é avaliar a adequação do modelo de Garcez (2005) à seleção de estratégias de crescimento e entrada em novos negócios de uma atividade econômica. Como as empresas de serviços de tecnologia da informação são caracterizadas por Galindo (2008) como empresas de micro e pequeno porte (73,91%), o perfil das empresas entrevistadas se torna adequado.

4.2 Os episódios de crescimento e entrada em novos negócios

Todas as empresas pesquisadas tiveram pelo menos um episódio de crescimento e entrada em novos negócios ao longo da sua existência. Foram identificados ao todo 58 episódios, contemplando os métodos de desenvolvimento interno, aquisição, fusão, *Internal Venture*, *Joint Venture*, Licenciamento e *Venture Capital*.

O método mais utilizado foi o desenvolvimento interno, presente em todas as empresas estudadas. Para tornar ainda mais clara a opção por esse método, ressalta-se que em 12 delas (60% das empresas pesquisadas) só foram identificados casos de desenvolvimento interno. Destas, nove são de pequeno porte, mostrando que na maioria dos casos o desenvolvimento interno ainda é o único método adotado pelas pequenas empresas. A tabela 03 mostra a quantidade de episódios identificados de acordo com o método utilizado.

Ao todo foram identificados 58 episódios de crescimento e entrada em novos negócios, sendo o desenvolvimento interno responsável por 42 episódios (72,4%). Os outros episódios restantes (correspondendo a 27,6%) foram identificados em oito das empresas estudadas, mostrando a concentração de métodos alternativos ao desenvolvimento interno em 40% das empresas estudadas.

TABELA 03 – Métodos utilizados nos Episódios

EPISÓDIOS DE CRESCIMENTO E ENTRADA EM NOVOS NEGÓCIOS			
Métodos utilizados	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Desenvolvimento Interno	42	72,4	72,4
Aquisição	1	1,7	74,1
Fusão	4	6,9	81,0
<i>Internal Venture</i>	2	3,4	84,5
<i>Joint Venture</i>	3	5,2	89,7
Licenciamento	2	3,4	93,1
<i>Venture Capital</i>	4	6,9	100,0
Total	58	100,0	-----

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Não foi identificado nenhum caso contendo aquisição educacional, provavelmente por ser um método relacionado à compra de pequenas empresas de alta tecnologia para incorporação do conhecimento. Como o perfil das empresas pesquisadas é basicamente composto por pequenas e médias empresas, pode-se ter uma barreira para uma possível aquisição, considerando a falta de recursos financeiros. A seguir, é feito

um detalhamento sobre os episódios identificados, agrupados de acordo com o método escolhido:

4.2.1 Episódios de Desenvolvimento Interno

Os episódios de desenvolvimento interno foram analisados de acordo com a divisão proposta por Garcez (2005), agrupando os episódios entre desenvolvimento interno de produto e de mercado. Foi identificado que a maioria destes episódios ocorridos nas empresas pesquisadas (26 casos, correspondendo a 61,9%) está relacionada ao desenvolvimento interno de produto, seguido pelo de mercado (com 16 casos, correspondendo a 38,1%). A quantidade destes episódios está detalhada na Tabela 04, onde eles estão agrupados por tipo de desenvolvimento interno e por ação utilizada:

TABELA 04 – EPISÓDIOS POR TIPO DE DESENVOLVIMENTO INTERNO

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO			
Ações adotadas:	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Desenvolvimento de pacote de softwares integrados.	11	42,3	42,3
Desenvolvimento de software específico (módulo)	6	23,1	65,4
Desenvolvimento de Tecnologia Patentada.	4	15,4	80,8
Fornecimento de serviços especializados (infra-estrutura)	1	3,8	84,6
Fornecimento de serviços especializados (treinamento)	3	11,5	96,2
Fornecimento de serviços especializados (consultoria)	1	3,8	100,0
Total	26	100,0	-----
DESENVOLVIMENTO INTERNO DE MERCADO			
Ações adotadas:	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Expansão territorial através da abertura de novos canais de distribuição (Representantes)	6	37,5	37,5
Expansão territorial através da abertura de novos canais de distribuição (Filiais).	3	18,8	56,25
Expansão territorial através da conquista de novos clientes	5	31,3	87,5
Desenvolvimento de mercado por formalização de parcerias	2	12,5	100
Total	16	100	-----

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Apesar da maioria das empresas ter iniciado suas atividades desenvolvendo sistemas sob demanda (figura 18), foi no desenvolvimento de pacotes de softwares integrados que as mesmas passaram por momentos de crescimento e entrada em novos

negócios. Ao todo foram detectados 26 episódios de desenvolvimento interno de produto, sendo 11 deles (42,3%) relacionados à criação de softwares integrados.

Nesses casos, as empresas iniciaram suas atividades desenvolvendo soluções conforme a necessidade do cliente. Na medida em que o cliente utilizava o produto, iam surgindo novas oportunidades de negócio, através de indicações de clientes satisfeitos ou de seus concorrentes, fazendo com que naturalmente a empresa conquistasse clientes parecidos com aquele que havia atendido.

Garantir a manutenção e a evolução de um sistema para cada cliente elevava os custos e o investimento necessário fazendo com que essas empresas integrassem os diversos códigos-fonte de programas desenvolvidos, criando um único software para desenvolver e comercializar. Esse movimento foi considerado pelos empresários como um grande momento de desenvolvimento interno de produto, sendo essencial para a estratégia de crescimento das empresas e pela possibilidade de entrada em novos negócios. Os sistemas nesse formato aceleravam o tempo de desenvolvimento, permitindo o investimento em novos recursos para a ferramenta integrada e maior expansão na carteira de clientes e nos segmentos de atuação.

Também foram identificados seis episódios de desenvolvimento de softwares específicos no formato de módulo, totalizando 23,1% dos casos. Dois desses foram desenvolvidos pela empresa Softsite, sendo o primeiro um software de controle de folha de pagamento desenvolvido para um grande colégio do estado e o outro um software de controle de administração da força de vendas móvel para uma grande indústria de café.

A empresa Dart também protagonizou dois desenvolvimentos internos de softwares específicos, sendo um para o controle de presenças escolares e o outro para o cálculo contábil de correções monetárias. Os outros dois episódios ocorreram com a “Empresa D”, que desenvolveu uma solução para comércio eletrônico e com a “Empresa M”, que desenvolveu um software específico para troca de mensagens em aplicativos móveis (celulares).

Os quatro episódios de desenvolvimento de tecnologia patenteada (correspondente a 15,4% dos casos) foram identificados na “Empresa L”, que possui um grande histórico de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias para veículos.

Os outros episódios de desenvolvimento interno de produto referem-se à criação de novos serviços para o portfólio de soluções oferecidas pelas empresas. Identificaram-se três episódios (correspondendo a 11,5% dos casos) de empresas que passaram a ofertar serviços de treinamento nas tecnologias que já detinham conhecimento,

capacitando clientes, estudantes e profissionais do mercado. Os outros dois episódios referem-se a uma empresa que passou a ofertar serviços de instalação de infra-estrutura (configuração de redes e banco de dados) para seus clientes de software e de outra empresa especializada no segmento de construção civil, que passou a ofertar serviços de consultoria para o segmento.

As estratégias de desenvolvimento de mercado adotadas pelas empresas pesquisadas foram focadas na expansão territorial da atuação, com destaque para a abertura de novos canais de distribuição com representantes comerciais (correspondendo a 37,5% dos casos). Essa atuação em outros estados também foi realizada com recursos próprios, via abertura de filiais em outros estados (com 18,8% dos episódios) e pela conquista de novos clientes em outros estados utilizando a equipe e esforços da matriz (31,3% dos casos).

Somando os episódios de desenvolvimento interno de mercado com a abertura de filiais e com os novos canais de distribuição, chega-se a uma representatividade de 56,3% dos casos, demonstrando a preocupação dos empresários na criação de uma rede de distribuição nacional, principalmente nos estados do Rio Grande do Norte, Piauí, Pernambuco, Maranhão, São Paulo e Rio de Janeiro.

Também foram identificados dois episódios de desenvolvimento de mercado através da formalização de parcerias (12,5% dos casos). Um desses casos ocorreu com uma empresa especializada no desenvolvimento de *websites*, que iniciou um processo de parceria com agências de publicidade que não possuíam estrutura própria para a criação de sites, permitindo que ela se consolidasse como uma agência especialista em internet. O outro caso ocorreu com uma empresa de consultoria em TI, que assinou um contrato de parceria com uma empresa de consultoria especializada na metodologia de *Balanced Scorecards*, permitindo maior projeção no mercado nacional e maior facilidade na conquista de novos clientes.

4.2.2 Episódio de Aquisição

Apenas um episódio foi identificado como uma operação de aquisição, envolvendo a compra da cearense EMPRESA M. Atuando desde 2002, a empresa iniciou suas atividades desenvolvendo soluções para web e mobilidade, prestando consultoria e ofertando treinamentos em novas tecnologias. Especializou-se no desenvolvimento de soluções para mídia e marketing em dispositivos móveis,

conquistando mais de 70 clientes e sendo responsável por mais de 60% do mercado de mídia e marketing para o segmento móvel no Nordeste.

O rápido crescimento e a boa carteira de clientes da EMPRESA M, no Nordeste, despertaram o interesse de uma grande empresa do Rio de Janeiro, que atua no mesmo mercado. Em junho de 2009 foi concretizada a aquisição da empresa cearense, seguindo os planos de expansão da empresa carioca, ficando sob responsabilidade do executivo principal da empresa cearense a gestão da nova filial.

4.2.3 Episódios de Licenciamento

Foram identificados apenas dois episódios de licenciamento nas estratégias de crescimento e entrada em novos negócios das empresas pesquisadas. O primeiro episódio, ocorrido em 1994, refere-se ao licenciamento de tecnologia desenvolvida por uma pequena empresa cearense para a empresa global IBM. A EMPRESA L atua no desenvolvimento de equipamentos e softwares para a indústria automotiva, tendo ficado bastante conhecida no mercado pelo desenvolvimento de um computador de bordo para uma conhecida fábrica de automóveis cearense (veículo do tipo *buggy*).

O sucesso desse inovador projeto provocou diversas notícias em revistas especializadas, jornal e televisão. Foi nesse momento que os sócios da empresa receberam uma visita de um dos responsáveis pela área de novos produtos da empresa IBM Brasil, interessado na tecnologia de computador de bordo desenvolvida para veículos. Após a fase de negociação, a empresa cearense licenciou sua tecnologia para a IBM, que criou um produto lançado mundialmente. Esse episódio foi essencial para o crescimento e posicionamento da EMPRESA L, que ainda hoje pesquisa e desenvolve soluções para o segmento automotivo.

O segundo episódio foi protagonizado pela RCN Consultoria e Sistemas, em 1995. A empresa atuava com o desenvolvimento de soluções customizadas para diversos clientes, tendo sido contratada pelo Ministério da Aeronáutica para desenvolver uma tecnologia de controle operacional e informativo de vôos. Essa solução foi adotada por mais de 15 aeroportos brasileiros, despertando o interesse da Infraero, que licenciou a tecnologia e a definiu como um padrão para todo o Brasil. Além de uma operação lucrativa, o licenciamento gerou ganhos para a marca RCN, que passou a ser vista no mercado como uma empresa de ponta em inovação e tecnologia.

Percebe-se nos dois episódios a forte relação entre os licenciamentos e iniciativas de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos em cada empresa. Nos dois casos analisados, os produtos licenciados não foram desenvolvidos visando o licenciamento, e sim fruto da criação de tecnologia relacionada a um projeto de determinado cliente, que arca com boa parte dos custos envolvidos no processo de pesquisa e desenvolvimento.

4.2.4 Episódios de *Internal Venture*

Foram identificados dois episódios de *Internal Venture*. O primeiro ocorreu em agosto de 2005 com a empresa RMCE Serviços de Informática, que até então era representante no Ceará da empresa mineira RM Sistemas. Foi na carteira de clientes composta por médias e grandes empresas, principalmente em sistemas de controle de folha de pagamento, que o Sr. Paulo Morais (Proprietário da RMCE) identificou a oportunidade de diversificar seus negócios.

O empresário optou por realizar uma integração vertical em direção ao cliente, oferecendo serviços gráficos de impressão de comprovantes de pagamento. O projeto consistia em interligar os sistemas de folha de pagamento dos atuais clientes a uma nova unidade de negócios dentro da RMCE. Esta ficaria responsável por receber as informações eletrônicas dos pagamentos salariais e realizar a impressão e separação dos documentos, ordenando e facilitando a entrega para os funcionários dos clientes.

Para a nova unidade de negócios foi realizada a aquisição de uma impressora e equipamentos especializados neste tipo de impressão, além de um colaborador que teve suas atividades dedicadas ao novo serviço. Após um ano de operação, com quatro grandes empresas clientes, a empresa percebeu que estava colocando a imagem dos seus softwares em risco devido a problemas de atraso na entrega dos arquivos, problemas na entrega dos envelopes, entre outros.

Por não considerar o novo negócio lucrativo, e por não ter conseguido atingir a carteira de clientes que imaginava, o Sr. Paulo Morais optou por encerrar a unidade de negócios, transferindo os quatro clientes para uma empresa especializada no serviço. Esse episódio foi considerado como um caso de insucesso.

O outro episódio aconteceu com a empresa Darte Serviços e Comércio de Informática, no ano de 2008. Trabalhando com o desenvolvimento de sistemas sob encomenda, a Darte optou por diversificar suas operações criando uma nova unidade de

negócios específica para treinamentos corporativos. Começaram oferecendo treinamentos em novas tecnologias, redes sem fio e foram evoluindo para treinamentos administrativos (como contabilidade para não contadores e folha de pagamento, entre outros).

Recentemente a empresa Dartte passou por um processo de fusão com a também cearense Tergus, passando a utilizar uma nova marca, chamada de Tenner. A nova unidade de negócios, agora Tenner Treinamentos é considerada como uma operação de sucesso, com um bom número de alunos matriculados em seus cursos e com algumas importantes parcerias já realizadas com associações e faculdades. Além de capacitar profissionais para o mercado, a Tenner Treinamentos também tem sido utilizada para capacitar os colaboradores internos, além de gerar bons contatos e oportunidades comerciais para a empresa de *software*.

Vale ressaltar que algumas empresas de TI do estado também oferecem serviços de treinamento em suas ofertas comerciais, entretanto apenas o episódio ocorrido com a Dartte foi considerado uma *Internal Venture*, por efetivamente ter sido tratado como uma nova unidade de negócios. Os episódios ocorridos com outras empresas participantes desta pesquisa foram considerados como desenvolvimento.

4.2.5 Episódios de *Joint Ventures* ou Alianças

Foram identificados três episódios de *joint venture*. O primeiro ocorreu em 1992, através das empresas RCN Consultoria e Sistemas e a extinta Multisis Tecnologia em Sistemas de Informação. Neste ano, o Sr. Ronaldo Nogueira (Diretor da RCN) foi convidado pelos quatro sócios da Multisis para participar da fundação de uma nova empresa, a Lanlink Informática LTDA.

O objetivo da nova empresa era explorar o mercado de tecnologia através da representação de grandes empresas mundiais, oferecendo serviços de consultoria e capacitação nos produtos de gigantes como a IBM, Microsoft e Oracle. Neste momento a RCN percebeu a oportunidade de entrar em novos negócios, pois até então estavam focados no desenvolvimento de softwares.

O Sr. Ronaldo Nogueira entrou como sócio na nova empresa, com aporte de conhecimento técnico e de mercado, além de um valor financeiro. Durante dois anos, o empresário dedicou-se intensamente ao novo negócio, que iniciou um grande processo de expansão e crescimento e que foi considerado como de grande sucesso. No ano de

1994, percebeu que estava dedicando a maior parte do seu tempo ao novo projeto, optando por desfazer a sociedade para poder concentrar seus esforços na gestão e no crescimento da RCN Consultoria e Sistemas.

Em 2009 a RCN também protagonizou outro episódio de *joint venture*, agora com o empresário cearense Beto Studart, proprietário da BS Participações. A movimentação pode ser classificada como uma “*New-Style Joint Venture*”, por ter sido uma aliança com um grande grupo que aporta capital, conhecimento de mercado e capacidades de marketing.

Após a *joint venture* a RCN passou a se chamar RCN & BS Soluções em Tecnologia. A empresa continua com o Sr. Ronaldo Nogueira a frente dos negócios, contando com o apoio da BS na melhoria dos processos administrativos e de gestão. Para o executivo principal da nova empresa, a aliança tem como objetivo acelerar o ritmo de penetração da empresa no mercado nacional de sistemas de gestão, além de agregar a marca, solidez, credibilidade e vivência empresarial da BS Participações.

O terceiro episódio ocorreu com a empresa Darte Serviços e Comércio de Informática LTDA, e também pode ser considerado como uma “*New-Style Joint Venture*”. Após ter sido contratada para desenvolver um software de gestão de instituições financeiras para um grande grupo local, foi identificada uma oportunidade para exploração desse segmento. Neste contexto, foi criada uma terceira empresa (foi solicitado o sigilo em relação ao nome da mesma), cuja marca estará relacionada ao grupo financeiro, bastante conhecido no Nordeste.

A idéia da nova empresa é unir a experiência da Darte no desenvolvimento de softwares ao conhecimento do grupo investidor no mercado financeiro, além do excelente relacionamento que possui com as empresas do segmento. A nova empresa nasce com um grande cliente (a financeira do grupo) e inicia suas operações para conquista de novos clientes e mercados.

4.2.6 Episódios de *Venture Capital* e *Venture Nurturing*

Ao longo da pesquisa, foram identificadas quatro iniciativas com participação de fundos de investimento, todas organizadas com a participação direta de organizações governamentais voltadas para o financiamento de estudos e pesquisas.

O primeiro ocorreu em 2004, quando a empresa Softsite já havia desenvolvido alguns softwares de mobilidade para clientes no Ceará e resolveu se candidatar ao

Fórum de *Venture Capital* da FINEP – Financiadora de Estudos e Pesquisas, como uma empresa especializada no desenvolvimento de soluções móveis, algo até então considerado inovador. Concorrendo com mais de 200 empresas, a Softsite teve sua proposta aprovada entre 10 projetos no Brasil, sendo a única empresa do nordeste a participar do evento.

A idéia do fórum era selecionar empresas de grande potencial, auxiliar na preparação de um plano de negócios e finalmente apresentar os melhores projetos a uma banca composta pelos maiores fundos de investimentos brasileiros e internacionais. Por ter sido escolhida, a Softsite recebeu durante o período de um ano uma empresa de consultoria patrocinada pelo FINEP, que tinha como objetivo estruturar os processos de gestão da empresa, implementando as melhores práticas de mercado. Também foi destinado o apoio de um consultor especialista em *Venture Capital*, que auxiliou a Softsite no desenvolvimento de um completo plano de negócios, com posicionamento de mercado, análise de oportunidades e concorrentes, entre outros.

Durante o período de um ano, a equipe da Softsite dedicou-se a uma grande reestruturação nos seus processos, além de ter realizado o seu primeiro planejamento estratégico, apoiado pela consultoria. Após esse período, com a proximidade da realização da apresentação do projeto para os investidores (que sempre ocorria após um ano dos inícios das atividades), o consultor informou ao Sr. André Chaves (Diretor da Softsite) que ainda não considerava a empresa preparada para a apresentação, sugerindo adiá-la.

Apesar de não ter concretizado a entrada de um sócio investidor, a participação nesta iniciativa de *Venture Capital* foi essencial para a Softsite, pois além de ter financiado a consultoria, mostrou ao empresário as reais oportunidades que ele possuía, agora com um plano de negócios totalmente formatado. No ano seguinte a empresa não foi em busca dos investidores, pois iniciou um processo interno de expansão e crescimento.

Os outros três episódios estão relacionados à participação em projetos de pesquisa com o incentivo de verbas públicas, utilizados para o desenvolvimento e aprimoramento de funcionalidades nos softwares já desenvolvidos internamente pelas empresas. O primeiro, ocorrido em 2004, foi protagonizado pela empresa Tergus, que aprovou um projeto no CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico para o desenvolvimento de soluções de TI nas áreas de custos e *Business Intelligence*, incorporado no sistema de gestão hospitalar desenvolvido pela mesma.

Ainda em 2004, a empresa RCN participou de um projeto de pesquisa financiado pelo FINEP e pela FUNCAP - Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, com o objetivo de aprimorar as funcionalidades existentes no sistema de gestão empresarial desenvolvido pela empresa (ERP TopManager).

A RCN também participou, em 2008, de um projeto de pesquisa financiado pelo FINEP, denominado “TopAutomation Sistema de Automação e Controle Industrial”, que tinha como objetivo desenvolver uma solução para acompanhamento e controle de processos produtivos na plataforma web, integrado ao software de gestão proprietário da empresa, o ERP TopManager.

4.2.7 Episódios de Fusões

Das vinte empresas pesquisadas, quatro passaram por recentes processos de fusão, ocorridos entre empresas pertencentes à própria APL de tecnologia de Fortaleza. O primeiro processo de fusão ocorreu em 2008 com as empresas Dart e Tergus e o segundo em 2009, entre a RMCE e a Consiga.

No início de 2007, a empresa Darte conquistou um grande cliente que estava interessado no desenvolvimento de uma solução integrada de gestão para o segmento financeiro. Ao concluir a negociação, o Sr. Pedro Jorge (Diretor da Darte) percebeu que precisaria estruturar melhor sua empresa, para conseguir entregar o produto que havia comercializado. Foi nesse período que entrou em contato com a Tergus, para apresentar um modelo de parceria em fábrica de software.

A Tergus já atuava no mercado desde 1990, comercializando sistemas de terceiros (representação de software para controle de restaurantes) e desenvolvendo uma solução de gestão para empresas do segmento hospitalar. A idéia do Sr. Pedro Jorge (Darte) era utilizar a equipe de desenvolvimento que a Tergus já possuía para auxiliar no desenvolvimento do sistema para financeiras, pois a Dart vinha com problemas na contratação de mão-de-obra qualificada. Para a Tergus, a operação se mostrava interessante, pois iria gerar mais serviços para a fábrica de software, até então voltada para o desenvolvimento interno.

A parceria foi concretizada informalmente e o desenvolvimento conjunto entre as duas empresas começou a ser executado. Com o passar dos meses, os empresários perceberam que a união das operações poderia apresentar sinergias e ganhos,

principalmente na gestão de pessoas. A Darte possuía um excelente programa de formação e capacitação técnica e a Tergus já contava com uma equipe e política de gestão de RH definida e implantada.

Após a consolidação da parceria informal na fábrica de software, a empresa Darte começou a vender serviços de tecnologia e treinamento na base instalada da Tergus. Nesse momento os empresários perceberam que além das sinergias, poderiam ter uma grande oportunidade de aumento das receitas de ambas as empresas. Em 2008 decidiram formalizar a parceria, realizando uma fusão entre as duas empresas e marcas. Fruto dessa operação nasceu a Tener Respostas Inteligentes, empresa especializada no desenvolvimento, representação e treinamento em soluções de tecnologia da informação.

O outro episódio ocorreu entre duas empresas locais que representavam empresas de software de atuação nacional: A Consiga, que desde 1995 representava a empresa paulista Microsiga e a RMCE, que desde 2003 representava a mineira RM Sistemas. A fusão entre as duas empresas cearenses foi motivada pela união das empresas representadas.

Em 2005, a Microsiga realizou a aquisição da Logocenter, uma de suas grandes concorrentes, dando início a uma nova empresa, chamada TOTVS. Em 2006, abre capital na bolsa de valores e com o dinheiro captado realiza a aquisição da RM Sistemas. Esses foram os primeiros movimentos que levaram a TOTVS a ser líder nacional no mercado de software.

A TOTVS passou a pressionar os seus canais de distribuição nos estados para que unificassem suas operações, criando uma série de vantagens e políticas comerciais para aqueles que aderissem aos novos contratos de representação. Em 2007 os proprietários da Consiga e da RMCE iniciaram as negociações para uma possível fusão.

Mesmo com a pressão exercida sobre a empresa que ambos representavam, eles possuíam contratos de representação que de certa forma protegiam a Consiga e a RMCE. Após diversas reuniões, aqueles que até então atuavam como concorrentes perceberam que uma fusão seria mais coerente com os movimentos tomados pelo grupo TOTVS, que continuava com uma política de novas aquisições.

Em janeiro de 2009 foi formalizada a fusão entre as duas empresas, dando início a uma nova, denominada AMPLVS Tecnologia da Informação. De acordo com os diretores da nova empresa, os itens que mais influenciaram na decisão sobre a unificação das empresas foram os possíveis ganhos com redução de custos operacionais,

sinergias entre as operações e a complementaridade de portfólio como atrativo para oferta de soluções a uma base compartilhada de clientes.

4.3 Análise da adequação à matriz de familiaridade ajustada de Garcez(2005)

Após o levantamento dos dados relativos aos episódios, procurou-se analisar o grau de adequação deles à matriz de familiaridade ajustada proposta por Garcez (2005). Para facilitar a visualização e análise da adequação, foi utilizada uma nova matriz dividida em quadrantes numerados, seguindo a ordem exposta na figura 19. Foram considerados como episódios adequados ao modelo aqueles que ficaram posicionados nos mesmos quadrantes recomendados pela matriz de Garcez (2005).

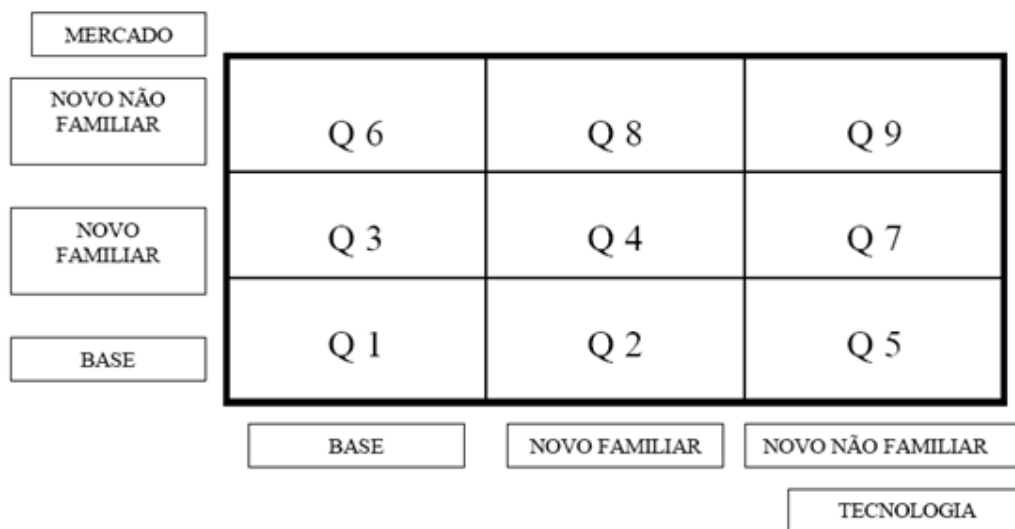


Figura 19 – Matriz de identificação dos quadrantes

Fonte: GARCEZ, 2005, p. 86

Os episódios relacionados aos métodos de fusão, aquisição, *joint venture* e *internal venture* obtiveram total adequação aos quadrantes teóricos propostos pela matriz de familiaridade ajustada de Garcez (2005). Eles estão detalhados no quadro 12, que contém o método utilizado, o grau de desempenho respondido pelo entrevistado, o quadrante optado no episódio e o quadrante teórico proposto.

As quatro fusões estudadas ocorreram em situações de mercado e tecnologia dominadas (de base, quadrante Q1), tendo sido consideradas pelos pesquisados como grau máximo de desempenho. O episódio de aquisição também apresentou adequação

aos quadrantes teóricos (ocorreu no quadrante Q4), entretanto se faz necessária a seguinte observação:

O modelo teórico propõe que a aquisição de uma nova empresa pode ser uma excelente e rápida estratégia de crescimento e entrada em novos negócios. No episódio identificado na “Empresa M”, a mesma passou por um processo de aquisição, mas como empresa adquirida, já que um grupo nacional incorporou sua operação.

Episódio	Método Utilizado	Grau de Desempenho	Quadrante	Quadrante Teórico	Adequação
8	Joint Venture	3	Q5	Q3, Q5, Q6	Sim
13	Joint Venture	3	Q3	Q3, Q5, Q6	Sim
41	Internal Venture	-2	Q4	Q4	Sim
42	Fusão	3	Q1	Q1	Sim
43	Fusão	3	Q1	Q1	Sim
46	Fusão	3	Q1	Q1	Sim
51	Joint Venture	3	Q6	Q3, Q5, Q6	Sim
52	Fusão	3	Q1	Q1	Sim
53	Internal Venture	3	Q4	Q4	Sim
58	Aquisição	3	Q4	Q1, Q2, Q3, Q4	Sim

Quadro 12 – Episódios com total adequação à matriz

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Nesse caso, apesar de ter apresentado adequação ao quadrante proposto, pode-se discutir se o fato de uma empresa ter sido comprada por outra representa ou não uma oportunidade de crescimento e entrada em novos negócios. No episódio estudado, o diretor principal da “Empresa M” permaneceu à frente da nova filial como executivo principal, sem nenhuma participação acionária.

No caso do método de *joint venture*, ocorreram três casos, um para cada quadrante proposto pelo modelo teórico. O episódio de número 8 (quadro 12) ocorreu com as empresas RCN e Multisis, ao fundarem em 1992 a Lanlink. Sendo considerado uma *joint venture* convencional, onde duas empresas se unem para explorar negócios e mercados de interesse mútuo. Já os episódios 13 e 51 ocorreram entre empresas de *software* e grandes grupos empresariais, assumindo o formato de “*new-style joint venture*”, indicado para os casos de aliança entre uma grande empresa (responsável por aportar capital, conhecimento de mercado e capacidades de marketing) e uma pequena empresa (que fornece tecnologia e conhecimento).

O modelo teórico proposto por Garcez (2005) posiciona a “*new-style joint venture*” no quadrante Q5, na visão de que uma grande empresa que domine o mercado e não tenha conhecimento em determinada tecnologia possa realizar alianças com empresas menores detentoras do conhecimento tecnológico. Nos dois episódios identificados, eram duas pequenas empresas de software, detentoras de determinada tecnologia, que buscaram em uma aliança com um grande grupo a possibilidade de melhorar suas capacidades de capital, marketing e atuação no mercado.

Percebe-se no posicionamento deste método na matriz um direcionamento para grandes empresas, já que para essa *joint venture* se concretizar, é necessário existir também uma empresa menor que tenha apenas a tecnologia dominada. Nos dois episódios de “*new-style joint venture*”, optou-se pelos quadrantes Q3 e Q6, pelo fato da tecnologia ser dominada e representar a possibilidade de entrada em novos mercados (familiar e não familiar).

Consideraram-se os episódios 13 e 51 como aderentes à matriz proposta devido ao fato da “*new-style joint venture*” ser, na realidade, um tipo de *joint venture* e não um método totalmente distinto. Como a matriz detalha esse tipo de operação, é realizada a sugestão de melhoria na matriz de familiaridade ajustada proposta por Garcez(2005), com o posicionamento da modalidade de “*new-style joint venture*” nos quadrantes Q3 e Q6 (onde até então só estavam posicionadas as *joint ventures* tradicionais).

Os dois episódios ocorridos com o método de *Internal Venture* também obtiveram adequação aos quadrantes teóricos (posicionado no quadrante Q4). O fato de um deles (episódio 41) ter apresentado um grau negativo de desempenho está de acordo com a literatura, já que Roberts e Berry (1985) apontam como principais desvantagens do método o registro misto de sucesso por ele apresentado.

O episódio negativo foi identificado em agosto de 2005 na empresa RMCE Serviços de Informática, que realizou uma integração vertical em direção ao cliente, oferecendo serviços gráficos de impressão de comprovantes de pagamento. Após um ano de operação, além de não ter fornecido o retorno financeiro esperado, problemas técnicos estavam causando problemas para o negócio principal e imagem da empresa. O insucesso dessa *Internal Venture* está mais relacionado a um plano de negócios inadequado do que a escolha do método propriamente dito.

A figura 20 ilustra a estrutura da matriz de Garcez(2005), contendo a validação do posicionamento do método de fusão no quadrante Q1, dos métodos de aquisição e

Internal Venture no Q4, da *joint venture* no Q5 e a sugestão de posicionamento das *joint ventures* do tipo “*new-style joint-venture*” nos quadrantes Q6 e Q3.

MERCADO				
NOVO NÃO FAMILIAR (DESCONHECIDO)	JOINT-VENTURE E NEW-STYLE JOINT-VENTURES			
NOVO FAMILIAR (CONHECIDO)	JOINT-VENTURE E NEW-STYLE JOINT-VENTURES	AQUISIÇÃO INTERNAL VENTURE		
BASE (DOMINADO)	FUSÃO		JOINT-VENTURE E NEW-STYLE JOINT-VENTURES	
	BASE (DOMINADA)	NOVA FAMILIAR (CONHECIDA)	NOVA NÃO FAMILIAR (NÃO CONHECIDA)	TECNOLOGIA

Figura 20 – Episódios de fusão, aquisição, *internal venture* e *joint venture*.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Nenhum dos episódios contendo os métodos de *venture capital* e licenciamentos apresentaram adequação aos quadrantes teóricos propostos pela modelo de Garcez(2005). Eles estão demonstrados no quadro 13, que contém o método utilizado, o grau de desempenho respondido pelo entrevistado, o quadrante optado no episódio e o quadrante teórico proposto.

Episódio	Método Utilizado	Grau de Desempenho	Quadrante	Quadrante Teórico	Adequação
5	Venture Capital	3	Q3	Q7, Q8, Q9	Não
9	Licenciamento	3	Q3	Q2, Q4	Não
11	Venture Capital	3	Q1	Q7, Q8, Q9	Não
12	Venture Capital	3	Q2	Q7, Q8, Q9	Não
38	Licenciamento	3	Q3	Q2, Q4	Não
45	Venture Capital	3	Q2	Q7, Q8, Q9	Não

Quadro 13 – Episódios de *venture capital* e licenciamento

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O método de *venture capital* se apresenta como uma opção para que grandes corporações possam interagir com pequenas empresas em estágio de crescimento e desenvolvimento, agindo como investidores, participantes ou mesmo como eventuais adquirentes, apresentando como maior vantagem a possibilidade de fornecer uma janela para uma nova tecnologia ou mercado. Deve ser utilizado quando a familiaridade com o mercado e/ou com a tecnologia forem não familiares (ROBERTS; BERRY, 1985).

Os episódios desta pesquisa envolvendo o método de *venture capital* ocorreram com três empresas (Softsite, RCN e Tergus) e órgãos do governo de financiamento de estudos e pesquisas (CNPQ, FINEP e FUNCAP). Apesar de algumas críticas realizadas por alguns dos entrevistados, afirmando que as ações do governo só estariam disponíveis para um pequeno grupo de empresas e pelo desconhecimento de alguns quanto às possibilidades de capital oferecidas pelo mercado, percebe-se a existência de ações do governo como fornecedor de capital para as pequenas e médias empresas. Por sua vez, não foi identificada a presença de nenhum grupo de capital de risco privado, demonstrando que os empresários locais ainda não conseguiram despertar o interesse desses grupos, em especial os fundos de investimentos especializados em empresas de alta tecnologia e empresas “pontocom” (negócios virtuais voltados para a internet).

Apesar de não ter apresentado adequação ao modelo proposto, um fato chamou a atenção do pesquisador: para que uma grande empresa possa investir em mercados e produtos não familiares, por meio de *venture capital*, pode-se deduzir a necessidade da existência de uma pequena empresa com maior grau de familiaridade nos mesmos mercados e produtos, que se interessará por receber o aporte de capital. Assim sendo, se os quadrantes propostos para a grande empresa seriam os com algum grau de não familiaridade (Q7, Q8 e Q9), no caso da pequena empresa seriam os quadrantes opostos, com maior familiaridade (Q1, Q2 e Q3).

Nos quatro casos, o objetivo dos empresários com as ações de *venture capital* era conseguir capitalizar a empresa para investirem no desenvolvimento interno de produtos e mercados. Esses episódios, ocorridos nos quadrantes Q1, Q2 e Q3, foram considerados como ações que impulsionaram as estratégias de crescimento e entrada em novos negócios destas empresas, com grau máximo de sucesso.

Os dois casos ocorridos envolvendo o método de licenciamento também seguem a mesma lógica citada anteriormente. No levantamento teórico o licenciamento é apresentado como uma alternativa ao método de aquisição da totalidade de uma

empresa, pois se realiza apenas a aquisição do direito de uso de uma tecnologia. (ROBERTS,BERRY, 1985).

Nos dois episódios analisados, em nenhum momento as empresas optaram em adquirir uma tecnologia, e sim licenciar uma tecnologia que desenvolveram, ou seja, o modelo proposto pelos autores está voltado para o comprador da licença e não para o detentor da licença. Entretanto, ao licenciar uma tecnologia o proprietário pode ter acesso a novos produtos e mercados, tendo a possibilidade de entrar em novos negócios juntamente com a empresa parceira e conseqüentemente crescer.

No caso dos licenciamentos, a matriz de familiaridade ajustada de Garcez (2005) posiciona o método em quadrantes onde a tecnologia é nova e conhecida (Q1 e Q4) com mercados dominados ou conhecidos. Para a empresa proprietária do produto que será licenciado, pode-se deduzir que a mesma terá domínio sobre a tecnologia que desenvolveu, podendo licenciá-la mercados dominados ou conhecidos, justamente o inverso dos quadrantes (Q2 e Q3) propostos pelo modelo.

Caso esse novo posicionamento dos episódios de *venture capital* e licenciamento fossem adotados, os seis episódios identificados no quadro 13 apresentariam adequação à nova matriz. Portanto, pode-se sugerir uma proposta de melhoria ao modelo de Garcez(2005) com o posicionamento do método de *venture capital* nos quadrantes Q1, Q2 e Q3, para empresas que ao invés de realizar investimentos irão receber o capital de risco, e o método de licenciamento nos quadrantes Q2 e Q3, para empresas que vendam a licença de suas tecnologias. A sugestão de melhoria está demonstrada na figura 21.

Os episódios envolvendo as modalidades de desenvolvimento interno apresentaram um grau misto de adequação à matriz proposta por Garcez (2005). No caso dos episódios de desenvolvimento interno de mercado, todos os 16 casos estudados ficaram posicionados no quadrante de tecnologia dominada com mercados novos familiares (quadrante Q3), apresentando total adequação aos quadrantes teóricos (Q1 e Q3) propostos pelo modelo para o tipo de método.

Nos casos de desenvolvimento interno de produto, dos 26 episódios pesquisados, 10 deles (correspondendo a 38,47%) apresentaram adequação aos quadrantes teóricos (Q1 e Q2) propostos pela matriz de Garcez (2005) para o tipo do método, tendo sido 8 episódios no quadrante Q1 e 2 casos no quadrante Q2. Os outros 16 episódios, que não apresentaram adequação, ficaram posicionados nos quadrantes Q4 (com seis casos), Q6 (com seis casos) e Q9 (com seis casos).

MERCADO				
NOVO NÃO FAMILIAR (DESCONHECIDO)				
NOVO FAMILIAR (CONHECIDO)	* VENTURE CAPITAL * LICENCIAMENTO			
BASE (DOMINADO)	* VENTURE CAPITAL	* VENTURE CAPITAL * LICENCIAMENTO		
	BASE (DOMINADA)	NOVA FAMILIAR (CONHECIDA)	NOVA NÃO FAMILIAR (NÃO CONHECIDA)	TECNOLOGIA

Figura 21 – Sugestão para episódios de *venture capital* e licenciamento.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os episódios de desenvolvimento interno de produtos foram posicionados na figura 22, totalizando 26 casos. Para melhor visualização, foi utilizado um ícone de um rosto sorridente para cada episódio que tenha apresentado adequação ao modelo e grau positivo de desempenho. Para os episódios de não adequação, foi colocado um ícone de proibido representando cada caso de insucesso (grau negativo de desempenho) e o de uma estrela, para os casos de sucesso (grau positivo de desempenho).






MERCADO			
NOVO NÃO FAMILIAR			
NOVO FAMILIAR			
BASE			
	BASE	NOVO FAMILIAR	NOVO NÃO FAMILIAR
			TECNOLOGIA

Figura 22 – Adequação e sucesso nos episódios de desenvolvimento interno

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os episódios de desenvolvimento interno de produto que obtiveram valores negativos no grau de desempenho aconteceram no quadrante Q6, já que as empresas dominavam a tecnologia e decidiram investir em novos produtos para um mercado não familiar. Para esse quadrante, a matriz proposta por Garcez(2005) sugere apenas o método de *joint venture*. Portanto o mais indicado seria que as empresas de TI envolvidas nesses episódios tivessem realizado parcerias com empresas conhecedoras do mercado em questão.

Contrariando o modelo proposto por Garcez(2005), ocorreram nesta pesquisa 6 casos de desenvolvimento interno de produto com graus positivos de sucesso no quadrante Q4 e a mesma quantidade no quadrante Q9, ou seja, com mercado e tecnologia nova e familiar ou nova e não familiar.

Dos seis episódios ocorridos no quadrante Q4, foram três iniciativas de empresas distintas em desenvolver soluções para dispositivos móveis e as outras foram iniciativas de desenvolver os mercados familiares através da criação de novos produtos, nos casos através do fornecimento de serviços de treinamento. Do quadrante Q9, onde também foram identificados seis casos, dois foram relativos ao desenvolvimento de soluções para mobilidade (aplicativos para celular e *palmtops*) e quatro foram invenções tecnológicas patenteadas para o mercado automobilístico.

Percebe-se através dessa quantidade de casos de sucesso ocorrido nos dois quadrantes anteriores que a opção pelo método de desenvolvimento interno é muito forte nas empresas estudadas, tendo sido considerado pelos pesquisados como episódios essenciais ao desenvolvimento e crescimento de suas empresas. Nos casos ocorridos nos quadrantes (Q4 e Q9) não recomendados pela matriz de Garcez (2005), o desenvolvimento interno de produto se mostrou uma alternativa acertada, principalmente por estar relacionado a novas tecnologias, sugerindo que para casos de inovação, o método pode ser aplicado em quadrantes cujos mercados e tecnologias sejam novos, familiares ou não.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 Perfil da Empresa Pesquisada

A TOTVS, cujo nome vem do latim e significa todos, tudo ou totalidade, é a maior empresa brasileira de *software* de gestão empresarial e a nona maior empresa do mundo. Atuando há mais de 25 anos com o desenvolvimento e comercialização de sistemas integrados, o grupo é resultado de um conjunto de aquisições, *joint ventures* e fusões entre os maiores fornecedores do mercado brasileiro.

A empresa adota um modelo de distribuição que conjuga canais próprios com canais de terceiros (franquias), com mais de 230 canais de distribuição e está presente em todo o território nacional, além de outros 18 países (Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Bolívia, Peru, Colômbia, Equador, Venezuela, Guatemala, México, Costa Rica, Porto Rico, Estados Unidos, Canadá, Portugal, Angola e Moçambique).

O principal negócio do grupo está na fabricação e comercialização de *softwares*, desenvolvendo aplicativos de gestão integrados, ferramentas para a gestão do relacionamento com clientes, módulos específicos e sistemas verticalizados por segmento de mercado, trabalhando com soluções para pequenas, médias e grandes empresas. Como evolução, no que a TOTVS chama de modelo expandido de negócios, a empresa também está atuando no segmento de consultoria, infra-estrutura, tecnologia, BPO e educação à distância.

O modelo ampliado de negócios atua no desenvolvimento de atividades que sejam consideradas sinérgicas aos *softwares*. O negócio consultoria atua junto aos clientes na definição e gestão de mudanças, processos, estratégias de negócios e análise crítica de resultados e desempenho, integrando os serviços tradicionais de consultoria ao conhecimento em tecnologias, relacionamentos e pessoas. A unidade de infra-estrutura oferece os serviços e produtos que os clientes necessitam para o melhor funcionamento das soluções do grupo, com alto nível de desempenho e segurança.

A unidade de tecnologia fica responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento da tecnologia proprietária do grupo, bem como realiza os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações. A área de BPO atua na terceirização de processos administrativos, fornecendo soluções para as áreas de recursos humanos, financeiro e departamentos verticalizados. A estrutura de

educação a distância da TOTVS é responsável pelo desenvolvimento e implantação das soluções de *e-learning*, fornecendo toda a infra-estrutura, produtos e serviços necessários para a execução dos serviços.

A estratégia da TOTVS está baseada na consolidação e expansão de suas atividades, com lucratividade e retorno financeiro. A empresa tem como objetivo ampliar a liderança no segmento de médias e pequenas empresas, mercado alvo que o grupo considera prioritário.

Para ampliar essa liderança, o grupo tem direcionado suas ações e investimentos para a pesquisa e desenvolvimento, investimento na qualidade de seus produtos e serviços, bem como na contínua adaptação de seus produtos às necessidades dos clientes. Para conseguir atingir seus objetivos, o grupo tem focado na ampliação da oferta de produtos, na adoção de modelos flexíveis de cobrança e na consolidação das recentes aquisições e fusões.

Outra estratégia é o aumento das vendas através do modelo expandido de negócios, ampliando sua atuação por meio da oferta de um número maior de produtos e serviços adicionais para a sua base de clientes, obtendo sinergias nesse processo. A empresa também busca uma expansão territorial e o fortalecimento dos seus negócios na América Latina, cujo mercado possui características muito semelhantes ao mercado brasileiro. A TOTVS planeja aumentar sua participação no mercado da América Latina através da abertura de novas franquias.

Novas aquisições também estão no plano estratégico da TOTVS, que poderá comprar empresas com base sólida de clientes, desenvolvedoras de sistemas integrados ou sistemas verticais e empresas com produtos que possam ser inseridos no modelo expandido de negócios.

De acordo com a TOTVS, as principais vantagens competitivas são: a liderança no mercado de empresas de médio e pequeno porte; o fato de possuir um sistema de distribuição abrangente; sua tecnologia proprietária; uma ampla variedade de produtos; uma base sólida e diversificada de clientes; o forte prestígio da marca; o histórico de rentabilidade e solidez financeira do grupo; sua reputação corporativa; e a experiente equipe de administradores no comando da operação.

5.2 Os episódios de crescimento e entrada em novos negócios

De acordo com as entrevistas realizadas, foram identificados dez episódios de crescimento, totalizando seis aquisições, duas *joint ventures*, um desenvolvimento interno e uma fusão, conforme demonstrado na tabela 05.

TABELA 05 – Métodos utilizados pela empresa-caso nos Episódios

EPISÓDIOS DE CRESCIMENTO E ENTRADA EM NOVOS NEGÓCIOS			
Métodos utilizados	Frequência	(%)	(%) Acumulado
Desenvolvimento Interno	1	10,0	10,0
Aquisição	6	60,0	70,0
Fusão	1	10,0	80,0
Joint Venture	2	20,0	100,0
Total	10	100,0	-----

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A existência de apenas um episódio de desenvolvimento interno pode ser explicada pelo fato de que a TOTVS surgiu em decorrência de uma aquisição, e teve boa parte de sua estratégia de crescimento baseada em processos de aquisições e fusão com outras empresas. Entretanto, ao analisar o histórico de crescimento de todas as empresas que originaram a TOTVS, percebe-se diversos momentos de desenvolvimento de produto e de mercado.

Nº	Ano	Descrição
1	2005	Aquisição da Logocenter
2	2006	Aquisição da RM Sistemas
3	2006	Joint Venture com a BMI Soluções Empresariais
4	2007	Aquisição da totalidade da BMI
5	2007	Joint Venture com a Quality
6	2007	Aquisição da Midbyte
7	2007	Aquisição da BCS
8	2007	Desenvolvimento Interno do FIRST
9	2008	Integração vertical através da Aquisição da Setware
10	2008	Fusão com a Datasul

Quadro 14 – Episódios de crescimento e entrada em novos negócios

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os episódios de crescimento e entrada em novos negócios identificados na TOTVS foram numerados de acordo com a ordem cronológica dos acontecimentos,

conforme ilustra o quadro 14. Em seguida, é feito um detalhamento sobre os episódios identificados a partir do surgimento da TOTVS, agrupados conforme o método adotado.

Vale ressaltar que este estudo de caso não teve como intuito analisar os episódios ocorridos com a Microsiga, empresa que deu origem ao grupo, e nem mesmo com as que foram adquiridas. Está disponível no anexo C desta dissertação o histórico completo da empresa TOTVS.

5.2.1 Episódio de Desenvolvimento Interno

Com o objetivo de aumentar a sua participação no mercado de pequenas e médias empresas, a TOTVS lançou, em dezembro de 2007, o FIRST, uma nova solução ERP de simples implantação e fácil utilização, voltada para micro e pequenas empresas com até 50 funcionários. O *software* tem como objetivo substituir a utilização de planilhas eletrônicas, disputando mercado com os pequenos fornecedores de sistemas.

O sistema foi desenvolvido internamente, utilizando a mesma tecnologia dos produtos da linha Microsiga, sendo criada uma unidade de negócio específica para o acompanhamento da solução. O objetivo é fortalecer a presença do grupo no segmento, visando ao crescimento orgânico da empresa, uma vez que as pequenas empresas que adquirirem a solução e vierem a crescer poderão migrar para outros produtos do grupo.

5.2.2 Episódios de Aquisições

A trajetória da TOTVS é marcada por um conjunto de aquisições de empresas do segmento de tecnologia da informação. A primeira ocorreu em 2005, quando a Microsiga anunciou a aquisição da concorrente catarinense Logocenter, que até então era a quarta maior empresa de *software* de gestão do país, com faturamento de cerca de R\$ 45 milhões por ano. Esse movimento deu início à consolidação das empresas brasileiras do setor.

Para viabilizar a aquisição, a Microsiga captou R\$ 40 milhões junto ao BNDES, que passou a fazer parte da sociedade, com 16,6% do capital da Microsiga. Os sócios da Logocenter passaram a ser sócios minoritários da Microsiga.

Com a aquisição, a Microsiga mudou seu nome para TOTVS. A aquisição permitiu ao grupo se estabelecer como terceira maior empresa de *software* de gestão empresarial da América Latina, segunda maior do país. O objetivo da ação foi permitir

ao grupo TOTVS maior participação no segmento de médias e grandes empresas e tornar a empresa mais competitiva internacionalmente.

Para conseguir reduzir custos e alcançar maior sinergia, o grupo passou a operar com a gestão, comitê de novos negócios, rede de canais e sistemas de TI unificados, ficando apenas a área de desenvolvimento de produtos e implantação independente.

O segundo episódio de aquisição ocorreu em abril de 2006, um mês depois da abertura de capital, quando a TOTVS anunciou a aquisição da RM Sistemas, que na época era a terceira maior do país, dando origem à maior empresa brasileira fornecedora de sistemas de gestão. A transação envolveu o valor de R\$ 206 milhões, garantindo à empresa 24% de participação de mercado, ultrapassando gigantes como SAP (com 23% de participação de mercado) e Oracle (16%).

Com a aquisição, a TOTVS passou a contar com 14,5 mil clientes e uma receita bruta anual de R\$ 345 milhões, em 2005. O processo foi muito bem recebido pelo mercado e pelos investidores, sendo percebido pela alta no valor das ações da TOTVS.

Um dos grandes motivadores da aquisição foi a possibilidade de sinergia existente nos canais de distribuição, desenvolvimento de tecnologia, alianças e na área administrativa e de gestão das empresas. Outro ponto que motivou a aquisição foi a necessidade de consolidação das empresas brasileiras para tornar a indústria de *software* competitiva mundialmente, além da possibilidade de se consolidar como uma gigante nacional no segmento, tendo em vista que a disputa estava mais acirrada, com os planos e investimentos da SAP e da Oracle para entrarem no mercado de médias empresas.

Além da sinergia, a aquisição da RM Sistemas proporcionou a abertura e liderança em alguns mercados, já que a RM possui uma atuação muito forte nos segmentos de folha de pagamentos, gestão de recursos humanos, construção civil e educação, áreas em que a TOTVS ainda não atuava tão fortemente.

O terceiro episódio de aquisição ocorreu em julho de 2007, quando a TOTVS decidiu comprar o restante da participação na *joint venture* TOTVS-BMI, passando a ter 100% do capital da empresa controlado pelo grupo. Assim, a empresa reafirmou seu desejo de atuar como prestadora de serviços de consultoria e treinamento, transformando a TOTVS-BMI em uma unidade de negócios, agora denominada TOTVS *Consulting*.

O quarto episódio ocorreu em Novembro de 2007, com a compra da Midbyte Informática S.A., que desenvolve e comercializa soluções voltadas para o segmento de varejo de micro e pequenas empresas, sendo considerada uma das líderes de mercado,

com aproximadamente 5000 clientes. Foi efetuado o pagamento de R\$ 6 milhões por 70% do capital total da empresa.

A aquisição está alinhada com as estratégias da TOTVS, pois além de aumentar seu portfólio de produtos, ampliando o leque de ofertas para micro e pequenas empresas varejistas, representa uma excelente oportunidade de crescimento futuro, pois permite que a empresa acompanhe o processo de crescimento dos seus clientes, oferecendo soluções para pequenas empresas até grandes empresas. Crescendo no segmento de micro e pequenas empresas, a TOTVS poderá oferecer opções de migração para outras soluções do grupo, de acordo com o crescimento dos seus clientes.

Dessa forma, os objetivos da aquisição são: reforçar a captura de clientes localizados na faixa inicial de pequenas empresas, com o objetivo de dar sustentação ao crescimento orgânico do grupo; reforçar a liderança no segmento de varejo; e possibilitar que, no futuro, os aplicativos da Midbyte possam ser migrados para o mercado latino-americano, onde os *softwares* de fácil implementação são bastante consumidos, permitindo que posteriormente possam ser oferecidos novos produtos.

O quinto episódio de aquisição ocorreu em dezembro de 2007, com a compra da BCS Informática, empresa líder no desenvolvimento de *softwares* de gestão para o segmento jurídico (escritórios de advocacia e departamentos jurídicos). A aquisição foi realizada pelo valor de R\$ 30 milhões, podendo chegar a R\$ 48 milhões dependendo dos resultados atingidos pela empresa.

A empresa, que possui aproximadamente 200 colaboradores, 300 clientes ativos e 10 mil usuários de seus programas, também oferece uma plataforma completa de serviços e soluções, atuando na análise, desenvolvimento, implantação de projetos e no gerenciamento e execução da operação.

Para a TOTVS, o segmento jurídico tem sido extremamente influenciado pela profissionalização das empresas e pelo elevado número de transações estruturadas (fusões, aquisições, contratos de comércio exterior, entre outros) que estão ocorrendo. Somado ao crescimento do setor, o fato de ainda existirem aproximadamente um terço dos escritórios e departamentos jurídicos sem *softwares* de gestão integrados representa um terreno fértil para o desenvolvimento do mercado.

Com a aquisição, a TOTVS pretende fortalecer sua participação, atingindo a liderança no segmento de *softwares* jurídicos e ampliar a sua oferta de produtos. A atuação da TOTVS no setor advocatício era verificada em alguns clientes apenas nas soluções de retaguarda. Com os produtos da BCS, a empresa passa a ofertar aos atuais

clientes da BCS a possibilidade de adquirir uma solução integrada, mas, principalmente, passa a disponibilizar aos mais de 19 mil clientes do grupo uma ferramenta verticalizada para os departamentos jurídicos das empresas. Com a união, que apresenta uma grande possibilidade de sinergia no desenvolvimento de tecnologias e alianças, os produtos passam a ser revendidos em todos os canais de distribuição da TOTVS, com a possibilidade de comercialização no exterior.

O último episódio de aquisição foi uma integração vertical, realizada em julho de 2008, através da compra da Setware Informática, empresa que já atuava como distribuidor exclusivo dos produtos da divisão “RM Sistemas” do grupo TOTVS no Estado de Pernambuco. A aquisição faz parte da estratégia de consolidação dos canais de vendas da empresa, permitindo à TOTVS uma base operacional própria no Nordeste, que poderá dar apoio aos outros estados, que são operados por franqueados. O negócio foi concretizado pelo valor de R\$ 3,25 milhões, sendo efetivado por meio da TOTVS Nordeste Software Ltda.

5.2.3 Episódios de *Joint Ventures* ou Alianças

Durante a trajetória da TOTVS, foram identificados dois episódios de *joint venture*. O primeiro ocorreu em Julho de 2006, quando a TOTVS iniciou uma *joint venture* com a consultoria de negócios BMI - *Business Management Institute*, empresa do grupo Chieko Aoki, também responsável pela rede Blue Tree Hotels. Com o acordo, a TOTVS passou a ser proprietária de 55% da nova empresa (chamada de TOTVS-BMI), sendo responsável por investimentos em seleção e capacitação de pessoal.

Para a TOTVS, a *joint venture* está de acordo com os planos de expansão da empresa, pois ela não possuía o serviço de consultoria em gestão de processos. Para a BMI, o acordo permitiu o acesso à tecnologia necessária para facilitar os processos implementados pela empresa, enriquecendo as soluções da consultoria. A nova empresa tem como foco o mercado de empresas de médio porte, dos mais diversos segmentos de atuação, principalmente na base instalada de mais de 19 mil clientes do grupo TOTVS.

O segundo ocorreu em novembro de 2007, quando a TOTVS e a Quality anunciaram uma *joint venture*, dando origem à TQTVD (TOTVS/Quality para TV Digital). Dessa forma, foi possível unir a habilidade e a experiência da TOTVS no desenvolvimento de tecnologias e sistemas com o pleno conhecimento da Quality no

desenvolvimento de *softwares* embarcados, principalmente em sistemas para eletrônica de consumo.

A TQTVD tem como responsabilidade o desenvolvimento e a comercialização de uma implantação profissional do *middleware* Ginga. O *middleware* é uma camada intermediária de *software*, que possibilita o desenvolvimento de sistemas interativos para a televisão digital, permitindo que, pelo aparelho de TV, seja possível comprar produtos, escolher a melhor câmera para assistir a um jogo, acessar informações complementares de jornais, entre outros. O Ginga é o nome do *middleware* aberto do Sistema Brasileiro de TV Digital (SBTVD), sendo constituído por um conjunto de tecnologias padronizadas e inovações brasileiras.

Essa nova empresa complementa a missão e a estratégia da TOTVS, pois permitirá integrar as soluções atuais da empresa ao mercado interativo proporcionado pela TV Digital, além de representar uma evolução em *software*, inovação e suporte a gestão. Com a tecnologia disponibilizada pela TQTVD, será possível interligar os componentes de interatividade da televisão digital aos *softwares* de relacionamento com clientes, comércio eletrônico, educação à distância e sistemas móveis.

O investimento total previsto para a TQTVD é de R\$ 8 milhões, sendo R\$ 5,6 milhões bancados pela TOTVS e R\$ 2,4 milhões pela Quality. A *joint venture* é considerada pelo TOTVS como uma iniciativa de sucesso, pois já nasce com um importante cliente no mercado brasileiro. A Gradiente, fabricante de produtos eletrônicos irá utilizar as soluções do *middleware* Ginga da TQTVD em todos os produtos que irão oferecer interatividade, sejam conversores ou televisores com sintonizador digital integrado.

5.2.4 Episódio de Fusão

Após o movimento de aquisições iniciado pela TOTVS, a concorrência no mercado brasileiro estava cada vez mais acirrada, com as empresas nacionais tentando barrar a entrada das multinacionais do segmento (SAP e ORACLE). De acordo com a pesquisa Administração de Recursos de Informática 2007, realizada pela Fundação Getúlio Vargas, o grupo TOTVS era apontado como o principal fornecedor de sistemas integrados do Brasil, com 24% do mercado, enquanto que a Datasul ocupava a quarta posição do mercado, com 16%. A empresa alemã SAP, segunda colocada, possuía 23%, enquanto a Oracle somava 17%.

As rivais brasileiras TOTVS e Datasul utilizaram estratégias semelhantes para crescer. Entraram no mercado de capitais como forma de captar recursos para financiar o crescimento e partiram para a aquisição de empresas que pudessem complementar o portfólio de produtos e serviços. Em Julho de 2008, as duas empresas decidem se unir, através de uma fusão, formando a maior empresa de *software* do País, concentrando agora 40% de participação no mercado brasileiro de *software* de gestão.

A fusão entre as duas empresas envolveu o pagamento de R\$ 480 milhões e a distribuição de 14,3% do capital social da TOTVS (4,4 milhões de ações) aos acionistas da Datasul. A união gera uma empresa com faturamento de R\$ 778 milhões e lucro líquido de R\$ 114,5 milhões nos últimos 12 meses. Do valor total, a Totvs foi responsável por 66% do faturamento, enquanto que a Datasul corresponde a 34%. Juntas, as duas empresas passam a somar 21 mil clientes em sete países, totalizando a quantidade de nove mil colaboradores.

De acordo com a TOTVS, as duas empresas são complementares, na medida em que a Datasul possui uma atuação mais forte em grandes empresas, enquanto que a TOTVS focaliza as pequenas e médias empresas, além de possuírem um portfólio de produtos complementares.

Além de ampliar o leque de produtos, a TOTVS também ampliou e fortaleceu sua presença territorial no Brasil e no exterior, passando a atuar de forma coordenada em mais de 18 países. No México e na Argentina, onde as empresas já atuavam, a presença foi fortalecida, enquanto que em países onde não havia sobreposições, como a Colômbia e Portugal, a integração das empresas permitirá maior capilaridade.

5.3 Análise da adequação à matriz de familiaridade ajustada de Garcez(2005)

Após o levantamento dos dados relativos aos episódios, procurou-se analisar o grau de adequação deles à matriz de familiaridade ajustada proposta por Garcez (2005). Para facilitar a visualização e análise da adequação, também foi utilizada a matriz dividida em quadrantes numerados, exposta na figura 19.

Foram considerados como episódios adequados ao modelo aqueles que ficaram posicionados nos mesmos quadrantes recomendados pela matriz de Garcez (2005). Os dez episódios identificados foram analisados em relação ao grau de familiaridade tecnológica e mercadológica, sendo classificados e agrupados conforme o quadro 15.

Do total de dez episódios estudados, 100% foram considerados pelos entrevistados como bem sucedidos. Desses, 80% (oito episódios) estavam localizados nos mesmos quadrantes propostos pelo modelo teórico, enquanto que 20% (dois episódios) não tiveram adequação aos quadrantes propostos. Os dois episódios que não aderiram à matriz foram estratégias de crescimento implementadas pelo método de *joint venture*.

Episódio	Tipo	Grau de desempenho	Quadrante	Quadrante Teórico	Adequação
1	Aquisição	3	Q1	Q1,Q2,Q3,Q4	SIM
2	Aquisição	3	Q1	Q1,Q2,Q3,Q4	SIM
3	<i>Joint Venture</i>	3	Q2	Q3,Q5,Q6	NÃO
4	Aquisição	3	Q2	Q1,Q2,Q3,Q4	SIM
5	<i>Joint Venture</i>	3	Q9	Q3,Q5,Q6	NÃO
6	Aquisição	3	Q3	Q1,Q2,Q3,Q4	SIM
7	Aquisição	3	Q3	Q1,Q2,Q3,Q4	SIM
8	Desenvolv. Interno	3	Q3	Q1,Q2,Q3	SIM
9	Aquisição	3	Q1	Q1,Q2,Q3,Q4	SIM
10	Fusão	3	Q1	Q1	SIM

Quadro 15 – Análise dos episódios TOTVS

Fonte: Elaborado pelo autor.

No episódio 3, que envolveu a empresa de consultoria BMI, a estratégia adotada foi a criação de uma nova empresa, aonde a TOTVS possuía o controle acionário. De acordo com o modelo proposto por Garcez (2005), quando o grau de familiaridade mercadológica está sobre o domínio da empresa (base) e a tecnologia é nova, mas familiar (opção onde o episódio se enquadra), os métodos de entrada sugeridos são o desenvolvimento interno de produtos, o desenvolvimento de mercados com desenvolvimento de produto, aquisições ou licenciamentos.

O método de entrada escolhido para o episódio foi a *joint venture*. De acordo com Roberts e Berry (1985), algumas *joint ventures* podem ocorrer entre uma grande empresa (responsável pelo aporte de capital, conhecimento de mercado e capacidades de

marketing) e uma pequena empresa (que fornece tecnologia e conhecimento), sendo classificadas como uma “New-style Joint Venture”. O episódio 3 se refere exatamente a esse tipo de método.

De acordo com os entrevistados, no contrato da *joint venture* TOTVS-BMI já estava prevista a opção de compra do restante da participação. É tanto que dois anos após a criação da nova empresa, a TOTVS realizou a aquisição do restante da participação acionária. Caso a empresa tivesse optado por já realizar a aquisição, a estratégia teria se adequado ao modelo proposto por Garcez (2005). Entretanto, a empresa optou em um primeiro momento por uma minimização de riscos e por um menor aporte financeiro, vantagens oferecidas pela *joint venture*.

O outro episódio que não aderiu à matriz foi a *joint venture* com a empresa Quality, criando a empresa TQTVD. Neste caso, os negócios envolvendo televisão digital são recentes e inovadores, fortemente relacionados à pesquisa e desenvolvimento, principalmente pelo fato do mercado brasileiro estar adotando padrões e tecnologias próprios, diferentes do mercado internacional. A TOTVS não possuía experiência neste mercado, como também não estava acompanhando a evolução da tecnologia. Já a empresa de softwares embutidos Quality, é considerada uma empresa pioneira no desenvolvimento de tecnologias emergentes.

No episódio TQTVD, a opção de entrada da TOTVS também foi a utilização do método de “*New-style Joint Venture*”. Dessa forma, a empresa conseguiu manter toda a equipe de gestão e desenvolvimento da Quality, aliando o poder da marca e da estrutura da TOTVS ao negócio, permitindo que em pouco tempo a empresa já conquistasse o seu primeiro grande cliente.

Como os dois episódios foram considerados pelos entrevistados como operações bem sucedidas, e envolveram o mesmo método, temos uma evidência de que o método (*new-style joint venture*) pode ser uma alternativa de entrada para os quadrantes relacionados. Essas evidências foram incorporadas ao modelo, conforme indicado em negrito na figura 23, sendo sugeridas como um refinamento ao modelo de Garcez (2005), em uma nova matriz de familiaridade ajustada.

O modelo de Garcez (2005) trouxe como uma das contribuições ao modelo original de Roberts e Berry (1985) o posicionamento das fusões no quadrante Q1. A adequação desse método ao grau de familiaridade tecnológica e mercadológica foi comprovada pelo episódio 10 (aquisição da Datasul).

MERCADO				
NOVO NÃO FAMILIAR (DESCONHECIDO)	JOINT-VENTURES	PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS PRIVATE EQUITY ou VENTURE CAPITAL ou VENTURE NURTURING ou AQUISIÇÕES EDUCATIVAS	PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS PRIVATE EQUITY SEM INTEGRAÇÃO VERTICAL ou VENTURE CAPITAL ou AQUISIÇÕES EDUCATIVAS ou NEW-STYLE JOINT VENTURE	
NOVO FAMILIAR (CONHECIDO)	DESENVOLVIMENTO INTERNO DE MERCADOS ou AQUISIÇÕES ou JOINT-VENTURES	INTERNAL VENTURES ou LICENCIAMENTOS ou AQUISIÇÕES ou AQUISIÇÕES COM INTEGRAÇÃO VERTICAL	PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS: PRIVATE EQUITY SEM INTEGRAÇÃO VERTICAL ou VENTURE CAPITAL ou VENTURE NURTURING ou AQUISIÇÕES EDUCATIVAS	
BASE (DOMINADO)	DESENVOLVIMENTO INTERNO BASE ou AQUISIÇÕES ou FUSÕES	DESENV. INTERNO DE PRODUTOS OU MERCADO COM DESENV. DE PRODUTO ou AQUISIÇÕES ou LICENCIAMENTOS ou NEW-STYLE JOINT VENTURE	JOINT-VENTURES e NEW-STYLE JOINT-VENTURES	
	BASE (DOMINADA)	NOVA FAMILIAR (CONHECIDA)	NOVA NÃO FAMILIAR (NÃO CONHECIDA)	TECNOLOGIA

Figura 23 – Nova matriz de familiaridade ajustada

Fonte: Elaborado pelo autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Síntese do Estudo

Este estudo se propôs a avaliar a adequação do modelo de Garcez (2005) à seleção de estratégias de crescimento e entrada em novos negócios de uma atividade econômica. Elegeram-se as empresas pertencentes ao arranjo produtivo local de tecnologia da informação de Fortaleza, totalizando 30 empresas pertencentes à atividade econômica de serviços de tecnologia da informação.

Da população da pesquisa, 20 empresas aceitaram participar das entrevistas, que totalizaram 58 episódios. Esta pesquisa superou a quantidade de empresas e de episódios anteriormente estudados, já que Garcez (2005) e Roberts e Berry (1985) haviam realizado estudos de caso únicos, com 14 e 30 episódios respectivamente.

Para atingir o objetivo geral, identificaram-se as estratégias e métodos de crescimento e entrada em novos negócios utilizados pelas empresas pesquisadas, com os fatores que determinaram a escolha da modalidade. Após o levantamento e análise dos episódios, onde se realizou o enquadramento dos episódios à matriz de Garcez (2005), constatou-se que o modelo não apresenta total adequação quando aplicado à atividade econômica de empresas de serviços de tecnologia da informação, formadas predominantemente por micro e pequenas empresas.

Como nenhuma empresa cearense de grande porte pertencente à população aceitou participar das entrevistas, o pesquisador optou por ampliar a pesquisa de campo, acrescentando um estudo de caso único, empregando o mesmo aspecto, técnica e rigor metodológico da pesquisa principal. A empresa pesquisada foi a TOTVS, considerada pelo mercado como a maior empresa de *software* do País, tendo sido constatada uma maior adequação entre os métodos propostos por Garcez (2005) e os episódios bem-sucedidos vivenciados pela empresa.

Conclusões e Contribuições

Após a identificação e análise das modalidades de estratégias de crescimento utilizadas pelas empresas pesquisadas, constatou-se que os episódios relacionados aos

métodos de fusão, aquisição, *joint venture* e *internal venture* apresentaram adequação aos quadrantes teóricos propostos pela matriz de familiaridade de Garcez (2005).

Dos episódios de fusão, dois foram considerados como “*new-style joint ventures*”, cujo posicionamento na matriz já havia sido constatado por Garcez (2005). Entretanto, analisando o grau de familiaridade e tecnologia desses episódios, identificou-se que o mesmo havia ocorrido em quadrantes distintos (onde até então só estavam posicionadas as *joint ventures* tradicionais). Devido ao grau de sucesso apresentado pelos episódios, realizou-se uma sugestão de melhoria à matriz de familiaridade ajustada proposta por Garcez (2005), com o posicionamento da modalidade de “*new-style joint venture*” nos quadrantes Q3 e Q6.

A figura 20 ilustra a estrutura da matriz de Garcez (2005), contendo a validação do posicionamento do método de fusão no quadrante Q1, dos métodos de aquisição e *Internal Venture* no Q4, da *joint venture* no Q5 e a sugestão de posicionamento das *joint ventures* do tipo “*new-style joint-venture*” nos quadrantes Q6 e Q3.

Nenhum dos episódios contendo os métodos de *venture capital* e licenciamentos apresentaram adequação aos quadrantes teóricos propostos pelo modelo de Garcez(2005), já que ele direciona os métodos para grandes empresas, que tenham interesse em licenciar tecnologias ou realizar investimentos em empresas menores. Como a população desta pesquisa foi composta, na maioria por micro e pequenas empresas, que nos episódios estudados visualizam nessas modalidades a possibilidade de receber o aporte de capital por meio de investimento ou venda de tecnologia proprietária, para assim poderem entrar em novos negócios. Nesse sentido, realizou-se a sugestão de posicionamento dos métodos nos quadrantes de maior familiaridade (Q1, Q2 e Q3), para as empresas que tenham como característica o desenvolvimento de novas tecnologias.

Os episódios envolvendo as modalidades de desenvolvimento interno apresentaram um grau misto de adequação à matriz proposta por Garcez (2005). No caso dos episódios de desenvolvimento interno de mercado, todos apresentaram adequação aos quadrantes teóricos (Q1 e Q3) propostos pelo modelo para o tipo de método.

Nos casos de desenvolvimento interno de produto, dos 26 episódios pesquisados, 10 (correspondendo a 38,47%) apresentaram adequação aos quadrantes teóricos (Q1 e Q2) propostos pela matriz. Os que obtiveram valores negativos no grau de desempenho aconteceram no quadrante Q6, já que as empresas dominavam a

tecnologia e decidiram investir em novos produtos para um mercado não familiar. Para esse quadrante, a matriz proposta por Garcez (2005) sugere apenas o método de *joint venture*, portanto o mais indicado seria que as empresas de TI envolvidas nesses episódios tivessem realizado parcerias com empresas conhecedoras do mercado em questão.

Esta pesquisa apresentou um fato interessante, com seis casos de desenvolvimento interno de produto com graus positivos de sucesso no quadrante Q4 e a mesma quantidade no quadrante Q9, ou seja, com mercado e tecnologia nova e familiar ou nova e não familiar, contrariando o posicionamento sugerido por Garcez(2005). Esses casos ocorridos nos quadrantes não recomendados pela matriz mostraram-se uma alternativa acertada, principalmente por estarem relacionados a novas tecnologias, sugerindo que para casos de inovação, o método pode ser aplicado em quadrantes cujos mercados e tecnologias sejam novos, familiares ou não.

Nos resultados da análise do estudo de caso único realizado na TOTVS, constatou-se uma maior adequação entre os métodos propostos na matriz de familiaridade ajustada de Garcez (2005) e os episódios bem-sucedidos identificados na empresa pesquisada. Essa aderência, representada por 80% dos episódios, confirmou a contribuição teórica proposta pelo autor, validando a sugestão de posicionamento do método de fusão na matriz de familiaridade ajustada no quadrante de tecnologia e mercados dominados (quadrante 1).

A análise do estudo de caso também permitiu a identificação de dois episódios bem sucedidos que não estavam de acordo com os quadrantes propostos pelo modelo. Dessa forma, realizou-se uma sugestão de refinamento da matriz proposta por Garcez (2005), através da nova matriz de familiaridade ajustada, representada pela figura 23. Na matriz foi incluída a possibilidade de utilização do método “*new style joint venture*” nas situações em que a tecnologia e o mercado forem novos e não-familiares (quadrante 9) e quando a tecnologia for nova/familiar e o mercado for conhecido (quadrante 2).

Como contribuição teórica, esta pesquisa conseguiu verificar a adequação do posicionamento de alguns métodos na matriz de Garcez (2005) e a sugestão de adequação do posicionamento de métodos, que não apresentaram resultados positivos, em novos quadrantes. Como contribuição prática, espera-se ter fornecido uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão na escolha de estratégias e métodos de crescimento e entrada em novos negócios que possuam maior probabilidade de sucesso com menor risco.

Limitações da Pesquisa e Sugestão para Trabalhos Futuros

Mesmo com o rigor metodológico aplicado neste trabalho, algumas situações detectadas durante o desenvolvimento da pesquisa sugerem certas limitações, e a superação de cada uma dessas limitações pode resultar em recomendações para pesquisas futuras.

Uma das limitações diz respeito à abrangência da amostra, que ficou restrita às empresas de serviços de tecnologia da informação do Estado do Ceará. Essa escolha pode trazer algum viés caso se compare os resultados com uma amostra de abrangência nacional. Do total das 20 empresas analisadas, apenas duas se enquadraram como empresas de médio porte, enquanto as outras foram classificadas como micro e pequeno porte. O fato de nenhuma grande empresa cearense ter sido entrevistada, e a pequena quantidade de médias empresas também pode ser considerada como uma limitação do estudo.

Como a amostra contém apenas empresas vinculadas ao arranjo produtivo local (APL) organizado e estruturado do estado, também pode apresentar um viés, caso comparado com uma amostra composta por empresas que não façam parte do arranjo, em especial pelo APL sugerir maior propensão à formação de alianças.

Além disso, a coleta de dados foi realizada por corte transversal (*cross sectional*), em que a mensuração das variáveis ocorre em momentos similares, não permitindo o estudo das mudanças que podem ocorrer em relação aos construtos analisados ao longo do tempo.

Outra limitação está relacionada à subjetividade das informações fornecidas pelos entrevistados e da interpretação de tais informações pelo pesquisador, uma vez que a total imparcialidade no momento do relato e na interpretação dos fatos é dificilmente alcançada.

No estudo de caso adicionado à pesquisa, a limitação está relacionada ao fato das entrevistas terem sido realizadas com representantes da empresa no Ceará, que apesar de acompanharem há muitos anos as ações estratégicas do grupo, podem não deter o conhecimento completo dos contextos e particularidades das ações estratégicas de seleção e entrada em novos negócios realizados.

Os recursos de tempo e esforço necessários para a realização de uma pesquisa longitudinal e com maior amplitude e abrangência poderiam resultar na inviabilidade do projeto devido às limitações de tempo e recursos. Como forma de minorar esses vieses e

também aprofundar a teoria do tema ora em estudo, sugere-se que pesquisas futuras sobre o assunto sejam realizadas de forma longitudinal, com maior abrangência geográfica e amplitude. Também seria interessante a aplicação do estudo em outras atividades econômicas, permitindo uma possível comparação e identificação de diferenças na seleção das estratégias de crescimento e entrada em novos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. Administração estratégica de mercado. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. Corporate Strategy. New York: Mc Graw Hill, 1965, p. 105-116.
- ANSOFF H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: Editora McGraw-hill do Brasil Ltda., 1977, 203p.
- ARAÚJO, A. O.; OLIVEIRA, M. C. Tipos de pesquisa. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo, 1997.
- BARBOSA, A. P .L. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2001.
- BARBOSA, F.J. A internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Handbook of organizational studies. London: Sage, 1996.
- BEUREN, I. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- CERTO, S. C. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHANDLER, A. D. Strategy and Structure : Chapters in the history of the American Industrial Enterprise, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1962.
- CHATTERJEE, S.; SINGH, J. Are Tradeoffs Inherent in diversification moves? A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions. Management Science, 45(1), 1999, p. 25–41.
- CHILD, J; FAULKNER, D. Strategies of cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORTÉZ, E. C.; GUERRERO, R. A.; RAMÓN, D. Q.. Las ventajas de la diversificación estratégica para las empresas turísticas españolas: una visión desde la teoría de recursos. Cuadernos de Turismo, n. 17, p. 51-73, 2005.

GALINDO, A. G. Análise das dinâmicas relacionadas com o desenvolvimento do arranjo produtivo local de tecnologia da informação de Fortaleza (CE). Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, 2008.

GARCEZ, M. P. A seleção das estratégias de crescimento e entrada em novos negócios – um estudo de casos na indústria petroquímica. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.

GARCEZ, M. P. A seleção das estratégias de crescimento e Diversificação – Um Estudo de Casos na Indústria Petroquímica. Anais do XXX EnANPAD. Salvador, BA: ANPAD, 2006.

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário de negócios. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Metodologia da Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1994.

GULATI, R. Alliances and networks. Strategic Management Journal, Chichester, v. 19, n. 4, p. 293-317, May 1998, Special Issue.

HITT, M. A. et al. Administração Estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. Explorando a estratégia corporativa. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTABE, M.; HELSEN, K., Administração de Marketing Global. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. Metodologia científica. 3.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

LORANGE, P.; ROOS, J. Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LUBATKIN, M. Merger strategies and stockholder value. Strategic Management Journal 8(1): 39–53, 1987.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, G. A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3. ed.. São Paulo: Atlas, 2002.

- MAULA, V.J.M. Corporate Venture Capital and the Value-Added for Technology-Based New Firms. Doctoral Thesis. Helsinki University of Technology. Espoo-Finland, 2001. Disponível em <http://www.tuta.hut.fi/isib>. Acesso em 15.07.2008.
- MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PEINADO, L. S., Antecedents of Entry Mode Choice when Diversifying. Industrial Marketing Management, 2009.
- PETERS, T. Putting Excellence into Management. Business Week, 21.07.1980, p. 196-205.
- PORTER, M. E. Competição: Estratégias competitivas essenciais. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBERTS, E. B. New Ventures for Corporate Growth. In: BURGELMAN, R. A; MAIDIQUE, M.A. Strategic Management of Technology and Innovation. Irwin. 1988. p.488-498.
- ROBERTS, E. B.; BERRY, C. A. Entering New Businesses – Selecting Strategies for Success. Sloan Management Review, Cambridge, MA, spring 1985. p. 3-17.
- ROBERTS, E. B.; MEYER, M. H. Product Strategy and Corporate Success. Working paper. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. January 1991.
- RUMELT, R. P. Strategy, Structure and Economic Performance. Division of Research, Harvard Business School, Boston, 1974.
- SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M. e COOK, S.: Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. Tradução: Dante Moreira Leite. São Paulo: Herder – EDUSP, 1967.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.
- SINGH, H.; MONTGOMERY, C. A. Corporate acquisition strategies and economic performance. Strategic Management Journal 8(4): 377–386, 1987.
- YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oakes, CA: Sage, 1994.
- YIN, R. K. Estudo de Caso-Planejamento e Métodos. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. Alianças estratégicas. São Paulo: Makron Books, Capítulo 1, p. 3-29, 2000.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.
Mestrado Profissional em Administração e Controladoria

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Avaliação da Seleção das Estratégias de Crescimento e Entrada em Novos Negócios

Data: 01.01.2010

Introdução

Este estudo foca o processo de decisão das estratégias de crescimento e entrada em novos negócios na empresa. O questionário está dividido em diferentes ações estratégicas de crescimento:

- A) Estratégias de desenvolvimento de produtos
- B) Estratégias de desenvolvimento de mercados
- C) Estratégias de diversificação (novos produtos e mercados)
- D) Estratégias de integração vertical

O questionário representa o instrumento de coleta de dados primários.

É muito importante que você responda todas as questões. Caso deseje fazer comentários ou observações, utilize o espaço correspondente ao final do questionário.

Agradecemos muito sua colaboração e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,
Pesquisador: José Marcos Saraiva Rabêlo Júnior
e-mail: contato@marcossaraiva.com

ORIENTAÇÕES SOBRE OS CONCEITOS:

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO: São classificadas como segue:

- 1.1. Estratégias de desenvolvimento de produtos: produtos novos para atuais mercados
- 1.2. Estratégias de desenvolvimento de mercados: mesmos produtos em novos mercados
- 1.3. Estratégias de integração vertical: aquisição de participação majoritária de cliente (integração para frente ou *downstream*) ou de fornecedor (para trás ou *upstream*)
- 1.4. Estratégias de diversificação ou entrada em novos negócios: iniciativas buscando novos produtos (tecnologias) e novos mercados ao mesmo tempo.



Matriz Produto-Mercado

Item 1.4 - MODALIDADES DE ENTRADA EM NOVOS NEGÓCIOS

São as estratégias de diversificação, podendo assumir uma das seguintes situações:

Desenvolvimento Interno: consiste em explorar os recursos internos como base para o estabelecimento de um negócio novo para a empresa. Pode assumir as situações de desenvolvimento interno básico, quando tanto as tecnologias como os mercados já estiverem presentes nos negócios atuais; (b) desenvolvimento interno de mercado, quando houver a presença de novo mercado no novo negócio e (c) desenvolvimento interno de produto, quando houver a presença de nova tecnologia ou novo produto no novo negócio.

Aquisições: Compra do controle acionário de outras empresas.

Licenciamento: Aquisição de direito de uso de tecnologia não proprietária.

Internal Ventures: Desmembramento de novas empresas ou UEN's a partir da empresa-mãe.

Joint-Ventures(JV): Associação entre empresas na qual a participação e a gestão são compartilhadas pelos parceiros.

New-style Joint-Venture: caso de aliança entre empresa pequena (que aporta conhecimento e tecnologia) e grande (que aporta capital e conhecimento de mercado).

Private equity: aquisição de participação acionária minoritária em empresa de médio-grande porte, em geral com bom potencial de retorno financeiro em médio prazo.

Venture Capital: aquisição de participação acionária minoritária em empresa menor, em geral com grande potencial de retorno financeiro em longo prazo, sem apoio à gestão.

Venture Nurturing: situação de venture capital na qual a empresa investidora também dá suporte comercial e/ou atua em co-gestão.

Aquisição Educativa (*Educational acquisition*): Aquisições de controle acionário em empresas menores de alta tecnologia com o propósito específico de apropriação de conhecimento.

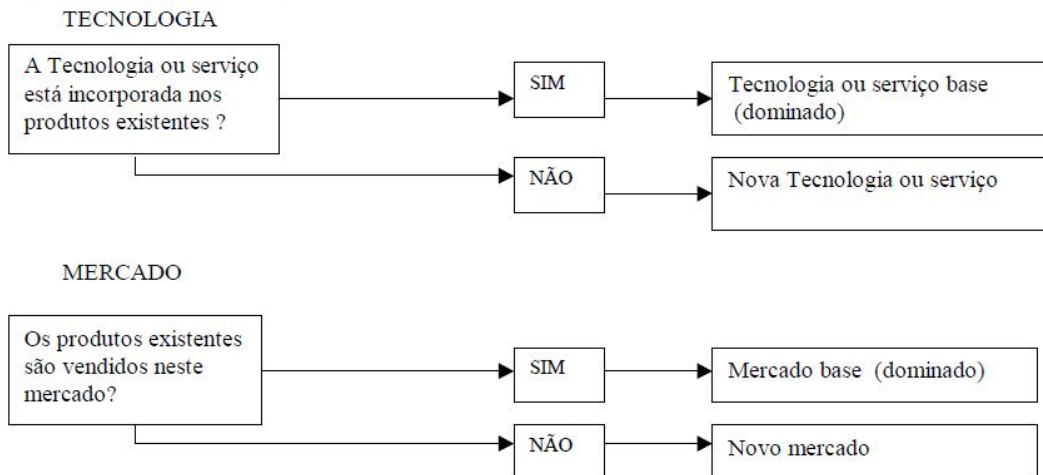
Favor preencher uma linha para cada estratégia de crescimento ou entrada em novos negócios.

Utilize a tabela, dividida em Estratégias de desenvolvimento de produtos, Estratégias de desenvolvimento de mercados, Estratégias de integração vertical e Estratégias de diversificação (novos produtos e mercados).

NOVIDADE TECNOLÓGICA: A novidade tecnológica reflete a situação em que a tecnologia ou serviço não esteja formalmente incorporado dentro dos produtos da empresa. Pode assumir uma de 2 situações : base ou nova.

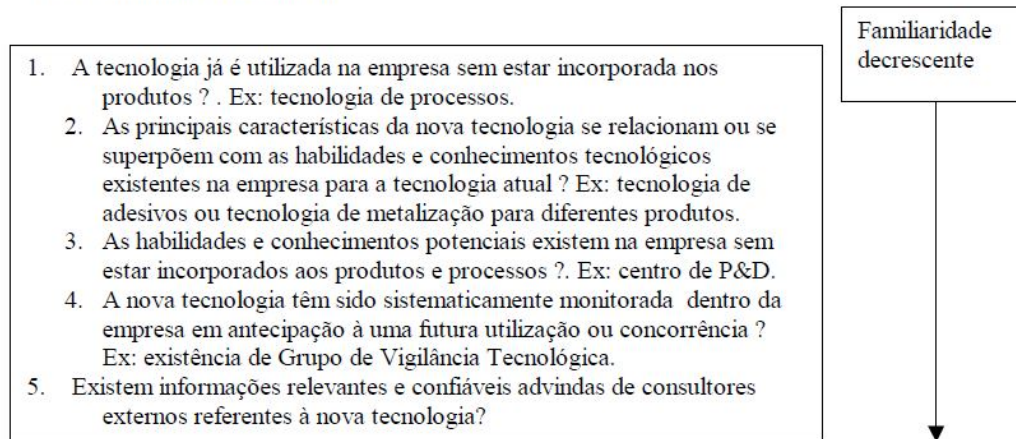
NOVIDADE MERCADOLÓGICA: A novidade mercadológica corresponde à situação na qual os atuais produtos da empresa não estejam direcionados ao novo mercado. Pode assumir uma de 2 situações : base ou nova.

Figura: Testes de novidade



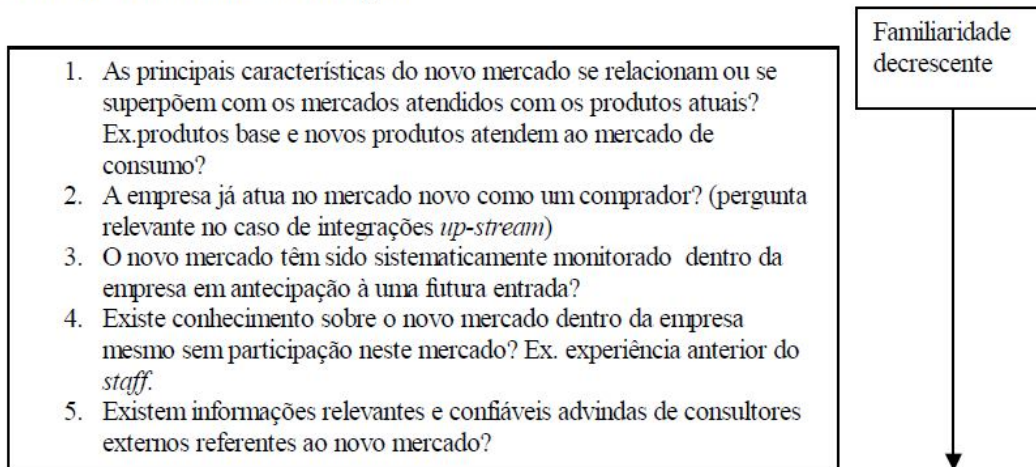
FAMILIARIDADE TECNOLÓGICA: A familiaridade tecnológica pode ser entendida como o grau em que o conhecimento referente à tecnologia já existe dentro da empresa, sem necessariamente estar incorporada aos produtos existentes. Pode assumir 2 situações: familiar ou não familiar.

Testes de Familiaridade Tecnológica



FAMILIARIDADE MERCADOLÓGICA: A familiaridade com mercados é definida como o grau em que as características dos mercados e padrões de comercialização do novo negócio se aproximam dos mercados e formas de comercialização dos negócios presentes e são entendidas na empresa, mas não necessariamente como resultado da participação naquele mercado. Pode assumir 2 situações: familiar ou não familiar.

Testes de Familiaridade Mercadológica



1. As principais características do novo mercado se relacionam ou se superpõem com os mercados atendidos com os produtos atuais?
Ex. produtos base e novos produtos atendem ao mercado de consumo?
2. A empresa já atua no mercado novo como um comprador? (pergunta relevante no caso de integrações *up-stream*)
3. O novo mercado têm sido sistematicamente monitorado dentro da empresa em antecipação à uma futura entrada?
4. Existe conhecimento sobre o novo mercado dentro da empresa mesmo sem participação neste mercado? Ex. experiência anterior do *staff*.
5. Existem informações relevantes e confiáveis advindas de consultores externos referentes ao novo mercado?

Familiaridade
decrecente

SUCESSO: Desempenho posterior da iniciativa estratégica atendendo aos resultados financeiros e estratégicos projetados no momento da concretização da estratégia de crescimento ou entrada. Considerar que pode ser insucesso (I) ou sucesso (S). Ponderar o grau de desempenho do empreendimento, considerando as seguintes possibilidades: baixo sucesso ou insucesso (1), médio sucesso ou insucesso (2), médio-alto sucesso ou insucesso (3), e alto sucesso ou insucesso (4), relacionado ao **atendimento das expectativas financeiras e estratégicas iniciais**.

FATORES DETERMINANTES DA SELEÇÃO DA ESTRATÉGIA:

São os fatores responsáveis pela definição daquela estratégia em detrimento das demais alternativas, pedindo-se que você pondere a influência do fator na seleção da modalidade estratégica, podendo assumir peso relativo de 0 (pouco importante) a 10 (muito importante).

Os fatores são:

Maior aderência estratégica (crescimento, diversificação, barreiras de entrada, acesso a insumos, economias de escala, outros);

Minimização de risco;

Maior retorno estimado;

Menor prazo de retorno;

Recursos financeiros disponíveis: falta (-) ou excesso (+) : variando de -10 a +10;

Recursos tecnológicos: falta (-) ou excesso (+): variando de -10 a +10;

Conhecimento de mercado: falta (-) ou excesso (+) , variando de -10 a +10;

Busca de aquisição de conhecimento.

FATORES CRÍTICOS DETERMINANTES DO DESEMPENHO:

São os fatores responsáveis pela influência no sucesso-desempenho positivo ou insucesso-desempenho negativo da empreitada, pedindo-se que você pondere a influência de cada fator no sucesso ou insucesso já apontado da modalidade estratégica escolhida.

Pode assumir peso relativo de 0 (pouco importante) a 10 (muito importante), e escala positiva (resultado favorável) ou negativa (resultado desfavorável), ou seja, pode variar de -10 a +10.

Os fatores são:

Resultados estratégicos;

Resultados financeiros;

Interação com o parceiro;

Endosso da alta administração e aspectos de gestão (liderança, times multidisciplinares, metodologias, técnicas);

Velocidade de apropriação do conhecimento.

Muito obrigado pelas informações.

PLANILHA 1

PLANILHA 2

PLANILHA 3

PLANILHA 4

PLANILHA 5

PLANILHA 6

APÊNDICE B

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Questões gerais da empresa

(*) Coletar os dados quantificáveis corporativos e das UEN's individuais, e relativos ao último exercício (caso descontinuado, ao último ano de existência):

1. Faturamento: _____ US\$ (dólares americanos) (*)
2. Abrangência de atuação dos negócios (*):
() mundial ___% () continental ___% () nacional ___% () regional ___%
3. Percentual do faturamento disponível para investimentos (*): _____ %
4. Investimentos em P&D _____ % do faturamento
5. Número de patentes/ano _____
6. Existe um processo formalizado para as decisões estratégicas de desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados, integração vertical e diversificação? Quais? Como é o processo? Caso não haja um processo formalizado, como se dão as decisões em geral? Qual a participação dos diversos níveis corporativos na decisão?
7. Utilizam ferramentas de análise de negócios ou análise sistêmica da indústria? Quais? Opine sobre as vantagens e desvantagens das ferramentas utilizadas. Quais os principais fatores que são levados em conta nas seleções estratégicas de crescimento e entrada em novos negócios?

Questões referentes às iniciativas estratégicas de crescimento e entrada em novos negócios

8. Quais as principais iniciativas, positivas ou negativas, realizadas nos últimos 20 anos em cada modalidade de crescimento e entrada?
9. Qual o nível de recursos médios despendidos em iniciativas estratégicas nos últimos 20 anos, em percentual relativo ao faturamento bruto?
10. Destes recursos, qual foi sua distribuição?
 ___% estratégias de desenvolvimento de produtos
 ___% estratégias de desenvolvimento de mercados
 ___% estratégias de diversificação (novos produtos em novos mercados)
 ___% estratégias de integração vertical
11. Detalhe os motivadores para a decisão de realizar cada qual destas iniciativas e os fatores determinantes para a decisão pela modalidade escolhida. Porquê não adotou outra estratégia?

12. Descreva as características e o histórico destes empreendimentos (Situação inicial, desenvolvimento do empreendimento, houve mecanismo de saída? Porquê?).
13. Qual o grau de novidade e familiaridade tecnológica e de mercado com a nova tecnologia e mercado do novo negócio em cada uma destas iniciativas, no momento da decisão?
14. Qual o grau de desempenho (desempenho estratégico e financeiro) obtido destes empreendimentos e quais as razões (os fatores críticos de desempenho) para o sucesso ou insucesso destas iniciativas?
15. No caso de desenvolvimento interno, detalhar a geração de idéias, formas de organização, interação, endosso da alta administração e mecanismos de incentivo.
16. Detalhe o processo de desenvolvimento de produtos. Qual a estrutura funcional e física? Existe cooperação externa (universidades, centros de pesquisa)? Qual o lead-time e a relação produtos lançados/produtos desenvolvidos? De que mecanismos, ferramentas e processos se utilizam?
17. Detalhe o processo de desenvolvimentos de mercados. Existem diferentes tipos? De que instrumentos se utilizam?
18. No caso de fusões e aquisições, em quanto tempo se deu a implementação da cultura da empresa no novo negócio? Quais os principais pontos fortes e dificuldades? Porque foi a modalidade escolhida?
19. No caso de *joint ventures*, quais as potencialidades foram bem e mal aproveitadas entre os parceiros? Quais problemas foram enfrentados? Quais as diferenças culturais? O que faltou para um melhor resultado? Os objetivos foram alcançados? Porque foi a modalidade escolhida?
20. No caso de integração vertical, quais as sinergias foram capturadas no processo? Resultados ficaram aquém ou além das expectativas iniciais? Gerou barreira de entrada a concorrentes? Quais os principais motivadores da iniciativa? Os objetivos foram alcançados?
21. No caso de licenciamento de tecnologias, porque foi a modalidade escolhida? A empresa busca autonomia de desenvolvimento buscando ajustar a tecnologia às demandas locais? O desenvolvimento de P&D é interno ou externo? Como a empresa vê a questão da dependência tecnológica? Quais as vantagens e desvantagens? Existe engenharia de melhoria de processo?
22. No caso de participações minoritárias, de que tipo foi? Qual o maior aporte da empresa: comercial ou tecnológico? Quais os principais motivadores das iniciativas? Se existe *venture capital*, a participação se dá por cotas em fundos mútuos ou por fundo de gestão própria? Que tipo de parceiro se busca? Privilegia-se aspectos financeiros ou estratégicos da parceria? Qual o tempo esperado de retorno do investimento? Objetivos têm sido alcançados?
23. Solicitar que façam comentários gerais (livres)

APÊNDICE C

Questionário para obtenção de Informações - Identificação da Empresa

ANEXO A

Relação das Empresas que integram o Núcleo Empresarial do APL de TI de Fortaleza (CE)

Nº	Empresa	Cidade e Estado
1	Acervo Informática	Fortaleza-CE
2	ACTIVE BRASIL	Fortaleza-CE
3	Alltec Sistemas de Controle	Fortaleza-CE
4	ASP - ASP Automação, Serviços e Produtos	Fortaleza-CE
5	ASPEC ASSESSORIA	Fortaleza-CE
6	ATHOMUS	Fortaleza-CE
7	Attalus Tecnologia Lagoa Nova-Natal (RN)	Natal-RN
8	Auriga	Fortaleza-CE
9	Bettersoft Brasil	Fortaleza-CE
10	BioSec-IT	Fortaleza-CE
11	Casa Magalhães	Fortaleza-CE
12	Cecomil	Fortaleza-CE
13	Chip Telecomunicações	Fortaleza-CE
14	Consult Informática Ltda	Fortaleza-CE
15	Converge Soluções	Fortaleza-CE
16	DARTE	Fortaleza-CE
17	Data Systems Software Industriais	Fortaleza-CE
18	DIGIMAX	Fortaleza-CE
19	DOMÍNIO - Domínio Informática,	Fortaleza-CE
20	EVOLUÇÃO - Sociedade Evolução de Tecnologia e Educação	Fortaleza-CE
21	FLUXUS - Fluxus Automação de Sistemas Ltda.	Fortaleza-CE
22	Fortalnet	Fortaleza-CE
23	FORTES INFORMATICA	Fortaleza-CE
24	FOTOSENSORES	Fortaleza-CE
25	Gestão Integrada Shop.Eusébio Center (Euzébio)	Fortaleza-CE
26	HS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Fortaleza-CE
27	IATIVA	Fortaleza-CE
28	Ibyte Computadores	Fortaleza-CE
29	IFACTORY SOLUTIONS	Fortaleza-CE
30	Informador 144	Fortaleza-CE
31	Inforplus Comércio e artigos de Informática	Fortaleza-CE
32	INSTITUTO ATLANTICO	Fortaleza-CE
33	INTEQ SYSTEM	Fortaleza-CE
34	Intersystem (SBR Comércio Repr.)	Fortaleza-CE
35	intersystem (Starsystem Comércio e Repr.) Presidente Kennedy	Fortaleza-CE
36	IVIA	Fortaleza-CE
37	LANLINK - Lanlink Informática Ltda	Fortaleza-CE
38	LINGUAGEM CONSULTORIA E TREINAMENTO	Fortaleza-CE
39	LOOP LTDA	Fortaleza-CE

40	LUX - Lux Tecnologia da Informação Ltda Centro (Euzébio)	Eusébio-CE
41	M. INFORMATICA COM. E SERVIÇOS LTDA.	Fortaleza-CE
42	Marpe Consultoria	Fortaleza-CE
43	MEDIA SYSTEM - Media System Informática Ltda	Fortaleza-CE
44	MICROSIGA - Consiga Consultoria de Software Ltda	Fortaleza-CE
45	Morphus Tecnologia	Fortaleza-CE
46	MV Informática Nordeste	Fortaleza-CE
47	NOS COMÉRCIO SERVIÇOS DE INFO.	Fortaleza-CE
48	NÚCLEO - Núcleo Informática, Comércio e Serviços Ltda	Fortaleza-CE
49	Nunes & Nunes	Fortaleza-CE
50	OKTIVA.NET	Fortaleza-CE
51	Projetub	Fortaleza-CE
52	Provider Ltda	Fortaleza-CE
53	R2 Connect Porto das Dunas (Aquiraz)	Fortaleza-CE
54	RCN - RCN Consultoria e Sistemas Ltda.	Fortaleza-CE
55	RL Assessoria e Consultoria Empresarial	Fortaleza-CE
56	RM CE Serviços de Informática (RMSistemas)	Fortaleza-CE
57	RR Consultoria e Sistemas LTDA	Fortaleza-CE
58	RW Informática	Fortaleza-CE
59	SB CONSULTORES (Brain Were)	Fortaleza-CE
60	SECREL	Fortaleza-CE
61	SECRELNET	Fortaleza-CE
62	SENA INFORMÁTICA	Fortaleza-CE
63	SET TELEINFORMÁTICA	Fortaleza-CE
64	Silicon Tech do Brasil	Fortaleza-CE
65	Smartwere Solutions Serviços de Tecnologia LTDA	Fortaleza-CE
66	SOFT SITE	Fortaleza-CE
67	SOFTBUILDER INFORMÁTICA	Fortaleza-CE
68	SOFTIUM INFORMATICA	Fortaleza-CE
69	Solução Max Imaging	Fortaleza-CE
70	SST (Secrel Sistemas e Terceirizações)	Eusébio-CE
71	STL INFORMATICA	Fortaleza-CE
72	TECHNE	Fortaleza-CE
73	TERGUS	Fortaleza-CE
74	TINVEST - Serviços de Execução de Projetos LTDA.	Fortaleza-CE
75	TSN - Techno Solution Network Ltda	Fortaleza-CE
76	Ultimatum	Fortaleza-CE
77	Ultrasyst	Fortaleza-CE
78	Via Lógica	Fortaleza-CE
79	VTI TECNOLOGIA	Fortaleza-CE
80	VTI Tecnologia da Informação Ltda	Fortaleza-CE
81	WJ Informática Lagoa Nova-Natal (RN)	Natal-RN
82	XSEED	Fortaleza-CE

ANEXO B

Relação das Empresas que integram o Núcleo Empresarial do APL de TI de Fortaleza (CE) com CNAB 62

Nº	Empresa	Cidade e Estado
1	ACTIVE BRASIL	Fortaleza-CE
2	Bettersoft Brasil	Fortaleza-CE
3	DARTE	Fortaleza-CE
4	DOMÍNIO - Domínio Informática,	Fortaleza-CE
5	FORTES INFORMATICA	Fortaleza-CE
6	Gestão Integrada Shop.Eusébio Center (Euzébio)	Fortaleza-CE
7	IFACTORY SOLUTIONS	Fortaleza-CE
8	Inforplus Comércio e artigos de Informática	Fortaleza-CE
9	INTEQ SYSTEM	Fortaleza-CE
10	IVIA	Fortaleza-CE
11	LANLINK - Lanlink Informática Ltda	Fortaleza-CE
12	LINGUAGEM CONSULTORIA E TREINAMENTO	Fortaleza-CE
13	LOOP LTDA	Fortaleza-CE
14	M. INFORMATICA COM. E SERVIÇOS LTDA.	Fortaleza-CE
15	MICROSIGA - Consiga Consultoria de Software Ltda	Fortaleza-CE
16	Morphus Tecnologia	Fortaleza-CE
17	OKTIVA.NET	Fortaleza-CE
18	RCN - RCN Consultoria e Sistemas Ltda.	Fortaleza-CE
19	RM CE Serviços de Informática (RMSistemas)	Fortaleza-CE
20	RR Consultoria e Sistemas LTDA	Fortaleza-CE
21	SB CONSULTORES (Brain Were)	Fortaleza-CE
22	SOFT SITE	Fortaleza-CE
23	SOFTBUILDER INFORMÁTICA	Fortaleza-CE
24	SOFTIUM INFORMATICA	Fortaleza-CE
25	STL INFORMATICA	Fortaleza-CE
26	TERGUS	Fortaleza-CE
27	TINVEST - Serviços de Execução de Projetos LTDA.	Fortaleza-CE
28	Ultrasyst	Fortaleza-CE
29	Via Lógica	Fortaleza-CE
30	XSEED	Fortaleza-CE

ANEXO C

Extraído do Portal Corporativo TOTVS e disponível em www.totvs.com.br

Histórico do Grupo TOTVS

A história do Grupo TOTVS tem início em 1969, quando um dos fundadores, Ernesto Mario Haberkorn, desenvolveu um sistema de gerenciamento empresarial centralizado, que permitia a automação de processos administrativos. Surgiu a SIGA – Sistemas Integrados de Gerência de Informática LTDA, que atuava como bureau de serviços na área de informática.

Em 1978, a SIGA contratou um jovem estagiário da faculdade de engenharia da USP, chamado Laércio Consentino, que percebeu que os computadores individuais (PC) estariam em breve no cotidiano das pessoas. Em 1983, Consentino sugeriu ao presidente da SIGA que criassem uma nova empresa para atender ao mercado de microcomputadores, já que os aplicativos da SIGA eram voltados para computadores de grande porte.

Nesse ano, é montada a empresa Microsiga, uma sociedade entre Consentino e Haberkorn, que tinha como objetivo comercializar sistemas para pequenas e médias empresas. Os sistemas da SIGA foram inicialmente reescritos para operar em microcomputadores e, seis anos depois, a Microsiga já havia conquistado clientes, parceiros e desenvolvido soluções próprias. O aumento da utilização de microcomputadores e o crescimento do setor fortaleceram a nova empresa e, em 1989, a Microsiga incorporou a SIGA. Iniciava-se um novo momento da empresa que viria a ser líder de mercado no Brasil.

O agora presidente da Microsiga, Laércio Consentino, tinha plena convicção de que para crescer precisaria ampliar a sua atuação geográfica. Em 1989, a empresa lançou um plano de expansão por meio de franquias, que era considerado bastante ousado para a época. O modelo de franquias foi baseado na divisão regional de atribuições, em que as franquias possuem a responsabilidade de reproduzir as atividades operacionais, comerciais e técnicas em suas áreas de atuação, enquanto que a franqueadora controla, acompanha e coordena as franquias através de um departamento de canais. As franquias internacionais que foram abertas posteriormente seguem o mesmo modelo das franquias nacionais.

O ano de 1990 marca a abertura da primeira franquia e o início de diversas outras decisões estratégicas com o objetivo de estruturar a Microsigla para o crescimento sustentado e a criação do ambiente necessário para assumir a liderança de mercado.

Em 1993, iniciaram o processo de formação de alianças estratégicas visando ao compartilhamento de tecnologia, investimentos em marketing cooperado e venda conjunta de produtos, permitindo a formação de uma sólida rede de alianças e parcerias com empresas de tecnologia e telecomunicações, tais como Microsoft, Intel, Oracle e IBM. Outra decisão estratégica tomada foi o início do processo de internacionalização em 1997, com a criação da Microsigla Argentina e a decisão do início de desenvolvimento de sistemas verticais, em 1998.

O faturamento da Microsigla crescia a cada ano, chegando a 33 milhões de reais, em 1998. Mas seu presidente, Laércio Consentino, queria que a empresa crescesse mais rápido e conquistasse maior confiança no mercado. Em 1999, decidiu buscar uma parceria com um fundo internacional que culminou com a entrada de um novo sócio, o fundo internacional Advent, que adquiriu 25% do capital social da companhia por aproximadamente 10 milhões de reais.

A entrada do fundo de investimento colaborou para a consolidação da Microsigla no Brasil, fornecendo maior credibilidade e permitindo à empresa iniciar seus planos de abertura de capital e expansão no mercado internacional. As condições eram altamente favoráveis, pois o mercado estava no auge da Internet, várias empresas baseadas no modelo virtual estavam com maior valor de mercado do que empresas convencionais e o mercado admirava os resultados da Microsigla. A empresa começou a se preparar para a abertura de capital, implementando ações como o aumento da transparência nas informações financeiras. Entretanto, o atentado terrorista de 11 de Setembro de 2001 e a queda nos valores das ações das empresas virtuais fizeram com que a Microsigla retardasse a abertura de capital.

Em 2003, a Microsigla reinicia seu processo de expansão e crescimento, através da aquisição dos ativos da empresa mexicana Sipros, formando a Microsigla México. No ano de 2005, a Microsigla iniciou o processo que resultaria na criação do Grupo Totvs, através de três operações realizadas de forma simultânea. Inicialmente, a Microsigla realizou a recompra da totalidade das ações que pertenciam ao fundo de investimento Advent, tendo desembolsado a quantia de R\$ 31,3 milhões pelos 25% de participação societária.

A BNDESPAR, *holding* brasileira de propriedade do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, torna-se sócia da Microsiga, através da subscrição de ações representativas de 16,7% do capital social da empresa, sendo investida a quantia de R\$ 40 milhões. Capitalizada, a Microsiga adquiriu a Logocenter, empresa de *software* que figurava como a quinta maior empresa de ERP do país.

Em agosto de 2005, a Microsiga, agora com a denominação social de TOTVS S.A., constituiu a TOTVS-BMI, através de uma *joint venture* entre a Totvs e a empresa de consultoria em gestão BMI. Com essa estratégia, a Totvs criou uma unidade de negócios denominada TOTVS Consulting, com o objetivo de diversificar a linha de produtos e serviços, oferecendo soluções de consultoria em estratégia, processos e resultados.

Em março de 2006, a TOTVS realiza a sua abertura de capital, no Novo Mercado (que compreende as empresas com nível mais elevado de governança corporativa) da Bovespa, sendo a primeira empresa brasileira de TI na bolsa. Com o valor de R\$ 460 milhões captados na oferta pública inicial, a empresa se capitaliza para os próximos passos de sua evolução.

Em abril de 2006, a TOTVS realizou a aquisição da RM Sistemas S.A., que na época era considerada a terceira maior empresa brasileira de sistemas de gestão integrados (perdendo apenas para a própria TOTVS e outra empresa chamada Datasul). Com a aquisição, ficou ratificada a liderança nacional na área, com mais de 15 mil clientes e faturamento anual superior a R\$ 420 milhões e ampliou a presença territorial da TOTVS. A unidade que a RM Sistemas possuía em Portugal passa a se chamar EUROTOTVS, sendo considerada a porta de entrada no mercado europeu.

O ano de 2007 também foi um ano de aquisições. Em julho, a empresa realizou a aquisição integral do capital da TOTVS-BMI, braço de consultoria em gestão do grupo. Buscando a consolidação do processo de expansão e a complementação do portfólio de produtos voltados para pequenas e médias empresas, a TOTVS realizou também aquisições de empresas especializadas, sendo a primeira a empresa Midbyte, que possui um *software* chamado Vitrine, voltado para o varejo, com uma carteira de mais de 5 mil clientes. Para completar a sua atuação, a empresa desenvolveu internamente um *software* chamado FIRST, para atender o mercado de pequenas empresas, que ainda não possui uma ferramenta integrada.

Buscando a entrada em novos nichos de mercado, a TOTVS reafirma sua visão inovadora, ainda em 2007, ao realizar uma *joint venture* com a Quality, empresa

especializada no desenvolvimento de tecnologia e soluções para televisão digital. Dessa parceria, nasce a TQTV (TOTVS/Quality para TV Digital). Em dezembro, a empresa adquire a empresa BCS, empresa líder em soluções para departamentos jurídicos e escritórios de advocacia.

Em 2008, a empresa inicia o processo de unificação dos seus canais de distribuição, através do sistema de franquias TOTVS. Em julho, realiza a aquisição da empresa Setware Informática, que atuava como representante legal da empresa em Recife. Em agosto de 2008, em uma grande operação, a TOTVS se une com a Datasul, que até então era a segunda maior empresa de *software* do país. Com a união, a TOTVS alcança 40% de participação no mercado brasileiro, passando a dispor de 270 canais de distribuição (atendendo toda a América Latina), sendo considerada a nona maior empresa de *softwares* de gestão do mundo e a segunda maior da América Latina (perdendo apenas para o gigante mundial SAP).

Identificação e caracterização das Estratégias de Desenvolvimento de Produtos.

Estratégias		Estratégias de Desenvolvimento de Produtos	Grau de Novidade e Familiaridade		Desempenho	Grau de Sucesso	
			Tecnológica	Mercadológica			
Tipo de Estratégia	número	Caracterização (nome)	Desenvolvimento de produtos interno	Base (1) Nova familiar (2) Nova não familiar (3)	Base (1) Nova familiar (2) Nova não familiar (3)	Insucesso (I) Sucesso (S)	Baixo (1) Médio (2) Médio-Alto (3) Alto (4)
Estratégias De Desenvolvimento de Produtos	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
	7						
	8						
	9						
	10						

Identificação e caracterização das Estratégias de Desenvolvimento de Mercados.

Estratégias		Estratégias de Desenvolvimento de Mercado	Grau de Novidade e Familiaridade		Desempenho	Grau de Sucesso	
			Tecnológica	Mercadológica			
Tipo de Estratégia	número	Caracterização (nome)	Desenvolvimento de mercado interno	Base (1) Nova familiar (2) Nova não familiar (3)	Base (1) Nova familiar (2) Nova não familiar (3)	Insucesso (I) Sucesso (S)	Baixo (1) Médio (2) Médio-Alto (3) Alto (4)
Estratégias De Desenvolvimento de Mercados	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
	7						
	8						
	9						
	10						

Identificação e caracterização das Estratégias de Integração Vertical.

Estratégias			Tipo (marcar com um X) Estratégias de Integração Vertical		Grau de Novidade e Familiaridade		Desempenho	Grau de Sucesso
					Tecnológica	Mercadológica		
Tipo de Estratégia	número	Caracterização (nome)	Integração vertical para trás (fornecedor)	Integração vertical para frente (cliente)	Base (1) Nova familiar (2) Nova não familiar (3)	Base (1) Nova familiar (2) Nova não familiar (3)	Insucesso (1) Sucesso (2)	Baixo (1) Médio (2) Médio-Alto (3) Alto (4)
Estratégias de Integração Vertical	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							

APÊNDICE C

Questionário para obtenção de Informações - Identificação da Empresa

1. Razão Social: _____

2. Endereço: _____

3. Município de localização: _____ (Código IBGE): _____

3.1 CNPJ: _____

4. Tamanho:

1. Micro

2. Pequena

3 Média

4 Grande

5. Segmento de atividade principal (Classificação CNAE): _____

6. Pessoal ocupado atual: _____

7. Ano de Fundação: _____

8. Origem do capital controlador da empresa:

1. Nacional

2. Estrangeiro

3 Nacional e Estrangeiro

9. No caso do capital controlador ser estrangeiro, qual a sua localização?

1. Mercosul

2. Estados Unidos da América

3 Outros Países da América

4 Ásia

5 Europa

6 Oceania ou África

10. Sua empresa é:

1. Independente

2. Parte de um Grupo Econômico

11. Qual a sua relação com o grupo?

1. Controladora

2. Controlada

3 Coligada