

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SAMUEL DE SOUZA CARVALHO

**CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE  
SOFTWARE**

SÃO PAULO - SP

2018

SAMUEL DE SOUZA CARVALHO

**CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE  
SOFTWARE**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para a obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Linha de pesquisa: Estratégia

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Tulio Prado Junior.

SÃO PAULO  
2018

Carvalho, Samuel de Souza.

Criação e captura de valor : estudo de caso na indústria de software / Samuel de Souza Carvalho. - 2018.  
112 f.

Orientador: Sérgio Túlio Prado Júnior.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Indústria de software. 2. Planejamento estratégico. 3. Concorrência. I. Prado Júnior, Sérgio Túlio. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 681.3.06

## **DEDICATÓRIA**

Dedico essa dissertação a meus pais, que desde cedo me incentivaram a estudar e sempre me apoiaram, mesmo em momentos de dificuldade.

Dedico também a meu filho, Thomas, que acompanhou do ventre da mãe boa parte dessa etapa de desenvolvimento pessoal e, especialmente, à minha esposa, Aline, que me acompanhou e apoiou durante todo o mestrado.

Um varão sábio é forte, e o varão de  
conhecimento consolida a força.

Provérbios 24: 5.

SAMUEL DE SOUZA CARVALHO

**CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE  
SOFTWARE**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de empresas.

**Linha de Pesquisa:** Estratégia

**Data de apresentação:** 19 de março de 2018

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Sérvio Tulio Prado Junior  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Antonio Gelis Filho  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Ricardo Ratner Rochman  
FGV-EEESP

---

Reinaldo Roveri Filho  
Stratica Consultoria - Sócio

## RESUMO

Esta dissertação visa proporcionar um melhor entendimento sobre as dinâmicas de criação e apropriação de valor, testando a aplicabilidade do modelo derivado da noção de valor econômico (BRANDENBURGER; STUART, 1996) no mercado de software, levando em consideração os fenômenos econômicos que são particulares a esta indústria. Tais fenômenos, como efeitos de rede, custos de mudança, aprisionamento e similares eram incomuns na economia industrial, de acordo com Varian (2003) e são a norma na economia da informação.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único, com investigação qualitativa, que teve como técnicas de coleta de dados uma série de entrevistas em profundidade aplicado a gestores da empresa com roteiro semiestruturado e análise documental. A empresa estudada possui atuação representativa na indústria nacional de software e presença em outros países da América Latina, com foco de atuação voltado ao fornecimento de sistemas de gestão empresarial para o segmento varejista.

Ao final do estudo foi verificado que a criação e captura de valor no setor de software precisa considerar a rápida evolução tecnológica que permeia o setor, não podendo-se esquecer do que defendem Shapiro e Varian (1998a) de que apesar da economia ter mudado e hoje ser pautada na informação, as leis de mercado continuam as mesmas. Os resultados indicaram que tanto as estratégias de desenvolvimento de produtos e de go to Market quanto a dinâmica competitiva dos mercados em que a empresa atua afetam a capacidade de criar e apropriar valor. Alguns efeitos econômicos, como efeito de rede e aprisionamento ajudam a empresa a manter boas margens, especialmente quando sua participação de mercado é alta. Em alguns casos, observou-se que o efeito de rede e de sistema podem ser mais decisivos para a migração de um fornecedor para outro do que o efeito aprisionamento, considerando o custo de mudança. Em geral, esses fenômenos variam de intensidade de modo a beneficiar ou prejudicar a empresa de acordo com as estratégias adotadas para o posicionamento dos produtos.

**Palavras-Chave:** Criação de valor; Captura de valor; Indústria de Software; Economia da Informação; Coopetição.

## ABSTRACT

This dissertation aims to provide a better understanding of the dynamics of value creation and appropriation, by testing the applicability of the model derived from the notion of economic value (BRANDENBURGER; STUART, 1996) in the software market, taking into account the economic phenomena that are particular to this industry. Those phenomena, such as the network effects, switching costs, lock-in and similars were uncommon in the industrial economy, according to Varian (2003) and are the norm in the information economy.

The research strategy adopted was the single case study with qualitative research, which had as data collection techniques a series of in-depth interviews applied to managers of the company with a semi-structured script and documentary analysis. The company studied has a representative role in the national software industry and presence in other Latin American countries, with a focus on providing business management systems for the retail segment.

At the end of the study, it was verified that the creation and capture of value in the software sector needs to consider the rapid technological evolution that permeates the sector, not forgetting what Shapiro and Varian (1998a) argue that despite the fact that the economy has changed and is now ruled in information, how market laws continue as their own. The results indicated that both the product development and go to market strategies and the competitive dynamics of the markets in which the company operates affect its ability to create value and to appropriate value. Some economic effects such as the network effect and lock-in contribute for the company to maintain good margins, especially when its market share is high. In some cases, it has been observed that the network and system effects may be more decisive for the migration from one supplier to another than the lockin effect, considering the switching costs. In general, these phenomena vary in intensity in order to benefit or harm the company according to the strategies adopted for the positioning of the products.

**Key words:** Value creation; Value capture; Software Industry; Information Economy; Coopetition.



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 TEORIAS DE CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR .....	16
2.1 Criação e apropriação de valor .....	16
2.1.1 Criação de valor .....	21
2.1.2 Captura de valor x criação de valor .....	26
2.2 Teoria dos jogos, jogos cooperativos e não cooperativos e jogos biformes e a captura de valor .....	30
2.3 Redes de valor e o modelo de captura de valor .....	33
2.4 Coopetição .....	36
3 AS INDÚSTRIAS DE SOFTWARE NA ECONOMIA DA INFORMAÇÃO .....	42
3.1 Panorama atual da indústria de software .....	42
3.2 Personalização de produtos e preços .....	43
3.3 Diferenciação de versões ( <i>versioning</i> ) .....	44
3.4 Bundling (agrupamento ou pacote) .....	46
3.5 Custo de troca e aprisionamento (efeito lock-in) .....	47
3.6 Economias de escala .....	48
3.7 Efeito de rede .....	50
3.7.1 Efeito de rede mercados de dois lados e plataformas .....	52
3.8 Padrões e efeito de sistema .....	52
4 METODOLOGIA .....	55
4.1 Tipologia da pesquisa .....	56
4.2 Cenário da pesquisa .....	58
4.3 Processo de coleta de dados .....	63
4.4 Processo de análise dos dados .....	66
4.5 Protocolo de pesquisa do estudo de caso .....	68
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	70
5.1 O ambiente de negócios da empresa alpha .....	70
5.2 Sobre o segmento de moda .....	80
5.2.1 Mercado e presença da alpha .....	80
5.2.2 Estratégia de crescimento .....	81
5.2.3 Considerações sobre criação e apropriação de valor .....	82
5.3 Sobre o segmento de serviços de alimentação .....	83

5.3.1	Mercado e presença da alpha.....	84
5.3.2	Estratégia de crescimento .....	85
5.3.3	Considerações sobre criação e apropriação de valor.....	85
5.4	Sobre o segmento de postos de combustível e lojas de conveniência.....	86
5.4.1	Mercado e presença da alpha.....	86
5.4.2	Estratégia de crescimento .....	88
5.4.3	Considerações sobre criação e apropriação de valor.....	88
5.5	Sobre o segmento de concessionárias de veículos .....	89
5.5.1	Mercado e presença da alpha.....	89
5.5.2	Estratégia de crescimento .....	90
5.5.3	Considerações sobre criação e apropriação de valor.....	91
6	CONCLUSÃO .....	92
	REFERÊNCIAS .....	97

## 1 INTRODUÇÃO

Existem poucos estudos disponíveis que integram a análise de criação de valor com a de captura de valor (PITELIS, 2009). Como a maioria dos estudos se concentra tanto no comprador quanto no fornecedor, eles confundem intrinsecamente a criação de valor com o valor capturado pela parte em estudo (TESCARI; BRITO, 2016). O próprio modelo das cinco forças, introduzido por Michael Porter em 1979 e que foi um marco no campo da estratégia, não distingue criação e captura de valor.

Conforme Lowson (2011) as atividades que compõem a economia não são um jogo de soma zero. Os ganhos em uma área não têm que vir à custa de perdas em outras áreas. A economia cresce e o valor é criado, quando os empresários criam resultados mais valiosos que a soma dos insumos. Nessa perspectiva o valor real deve ser criado antes de ser capturado, ou seja, tanto o valor de criação como o de captura são necessários, mas é importante reconhecer onde colocar seu foco em uma determinada etapa do crescimento da empresa.

Em geral, mais foco deve ser colocado nos estágios iniciais na criação de valor, e à medida que o valor sustentável é criado, pode-se chamar alguma atenção para capturar esse valor. Mesmo ao capturar o valor, o gerenciamento deve permanecer focado continuamente na criação de valor, ou a capacidade de capturar o valor será de curta duração (LOWSON, 2011).

Conforme expõem Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2009), a criação de valor ocorre com a adição de valor real ou percebido a um cliente por um produto ou serviço superior. O objetivo é criar valor adicional onde não existia antes. Novos produtos, características aprimoradas do produto, serviços, marcas ou experiências únicas do cliente podem criar um valor adicional.

Assim, considerando essa motivação, esse estudo utiliza os conceitos referentes ao valor criado e ao valor capturado ou apropriado (BRANDENBURGER; STUART, 1996; CROOK; COMBS, 2007) que, como uma de suas vantagens, realiza a separação entre a criação de valor e a apropriação de valor, por meio do desempenho financeiro. Dessa forma, existe a possibilidade de uma empresa ter vantagem competitiva, mesmo sem apresentar uma performance financeira superior (COFF, 1999; BLYLER; COFF, 2003).

Na tentativa de explicar a criação de valor econômico, Brandenburger e Stuart (1996) consideram que uma rede de valor é formada pela empresa com seus fornecedores e clientes. A

Rede de Valor proposta por Brandenberger e Nalebuff (1996) avalia as oportunidades enquanto a análise das cinco forças de Porter avalia as ameaças aos lucros (BESANKO, 1996).

Brandenburger e Stuart (1996) observam que, em uma extremidade da rede os clientes atribuem uma disposição a pagar pelos produtos ou serviços recebidos. Na outra extremidade, os fornecedores possuem um limite mínimo pelo qual estão dispostos a oferecer seus produtos ou serviços, o custo de oportunidade. O valor criado é determinado pelo intervalo entre a disposição a pagar dos clientes e o custo de oportunidade dos fornecedores.

As empresas possuem duas possibilidades para aumentar o valor: aumentar a disposição a pagar de seus clientes e diminuir o custo de oportunidade de seus fornecedores (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART, 1996; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; PETERAF; BARNEY, 2003).

Deste modo, os conceitos da teoria dos jogos cooperativos e não cooperativos aplicados em uma abordagem híbrida, chamado por Brandenburger e Stuart (2007) de jogos biformes, na qual o componente não cooperativo é aquele que modela os movimentos estratégicos e o componente cooperativo modela o ambiente competitivo resultante auxiliam no entendimento do processo de apropriação de valor. O valor capturado por cada participante do processo depende do valor adicionado por aquela parte e pelo seu poder de barganha frente a seus parceiros (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Os benefícios advindos dos relacionamentos de colaboração entre clientes e fornecedores tem causado grande interesse nos pesquisadores, conforme abordado por Brito (2010), já que essas relações possuem o potencial de gerar vantagem competitiva (CARR; PEARSON, 1999; FROHLICH; WESTBROOK, 2001; JOHNSTON et al., 2004; TERPEND et al., 2008).

Ainda de acordo com Brito (2010), esta relação positiva é suportada por várias correntes teóricas, entre elas a Teoria de Custos de Transação (GROVER; MALHOTRA, 2003; WILLIAMSON, 1985) e a Visão Relacional da Estratégia (DYER; HATCH, 2006; DYER; SINGH, 1998) que desenvolve a ideia de que os relacionamentos também criam valor, além de reduzir os custos (ZAJAC; OLSEN, 1993).

Apesar de estarem sujeitos às mesmas forças que qualquer outra indústria, algumas características são especialmente críticas para as empresas de software. Varian (2003) destaca

em seu artigo “Economics of Information Technology” importantes fenômenos econômicos que impactam de maneira particular as indústrias intensivas em tecnologia, como a indústria de software, em especial: personalização de produtos e preços, diferenciação de versões, agrupamento (bundling), custo de troca e aprisionamento, economias de escala, efeito de rede, padrões e efeito de sistema.

Por conta das características particulares das indústrias de alta tecnologia, é comum encontrar produtos sem utilidade, a menos que eles estejam combinados em um sistema com outros produtos: hardware é inútil sem software, sistemas operacionais são inúteis sem aplicações (VARIAN, 2003).

Para lidar com os desafios desse complexo ambiente de negócios, as empresas de software precisam formular estratégias que as auxiliem a construir e manter vantagens competitivas. Para fazer isso acontecer, as empresas precisam até mesmo admitir a possibilidade de competir com alguns provedores enquanto atuam em cooperação com outros (PISCOPO; JOÃO; THAMHAIN, 2012). Dessa forma, faz-se necessária uma avaliação das características particulares das empresas de software e seus impactos na criação e apropriação de valor.

Dessa forma, foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa: Como o ambiente competitivo contribui para a criação e apropriação de valor em empresas de software?

Nesse contexto, esta pesquisa tem o objetivo geral de avaliar as dinâmicas de criação e apropriação de valor no mercado de software. E como objetivos específicos: averiguar os relacionamentos com fornecedores, clientes e concorrentes na criação de valor em empresas do setor de software; analisar a apropriação de valor e as variáveis mais determinantes para essa apropriação; identificar as características da indústria de software que mais contribuem para a criação e apropriação de valor; e avaliar o efeito da competição, cooperação e coopetição na criação e apropriação do valor gerado nos relacionamentos entre as empresas de software.

Para desenvolvimento da pesquisa foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor industrial de software nomeada neste estudo como Empresa Alfa ou somente Alfa. A empresa oferece sistemas de gestão empresarial e possui atuação em diferentes segmentos do comércio varejista, como moda, serviços de alimentação, postos de combustível e lojas de conveniência, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de materiais de construção, dentre

outros. Sediada em São Paulo, a empresa possui filiais em diversos estados no Brasil, além de estar presente em alguns países da América Latina.

O estudo assumiu características de uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem qualitativa, com dados coletados a partir de análise documental e entrevistas realizadas na empresa em estudo com executivos de alto e médio escalão, por meio de um roteiro semiestruturado. Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo de Bardin (2011).

Para melhor entendimento, esta dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro a introdução, onde são apresentados conceitos iniciais e os objetivos da dissertação. A revisão teórica desta pesquisa descreve as principais teorias que suportam o arcabouço teórico para desenvolvimento da dissertação e é abordada no segundo e terceiro capítulos.

O segundo capítulo procura descrever as teorias de criação e apropriação de valor, temática base desta dissertação, fazendo-se fundamental para compreensão da pesquisa realizada. Como as teorias de criação e apropriação de valor em geral se baseiam na teoria dos jogos, também é realizada uma revisão teórica sobre jogos cooperativos, não cooperativos e biformes. Ao final, são abordados os conceitos de redes de valor, modelo de captura de valor e o modelo de coopetição.

No terceiro capítulo, procura-se conceituar a posição das indústrias de software na economia da informação, descrevendo o setor com uma avaliação do panorama atual da indústria de software e as questões relacionadas à criação de captura de valor nesse ambiente. Em seguida, é realizada uma revisão de fundamentos econômicos que impactam particularmente as empresas desse setor, em especial (a) personalização de produtos e preços; (b) diferenciação de versões; (c) agrupamentos (bundling); (d) custo de troca e aprisionamento; (e) economias de escala; (f) efeito de rede, incluindo os mercados de dois lados e; (g) padrões e efeito de sistema.

O quarto capítulo descreve a abordagem metodológica adotada pelo projeto, suas definições operacionais, estratégia para coleta de dados, análise dos dados, validade e confiabilidade das informações e limitações deste estudo.

O quinto capítulo é dedicado à apresentação das informações obtidas por meio das entrevistas e análise documental, além de apresentar uma discussão dos resultados, levando em

consideração a teoria apresentada. Finalmente, o sexto e último capítulo apresenta as conclusões do estudo, indicando suas contribuições para a prática e para a teoria, e suas limitações.

## **2 TEORIAS DE CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR**

O objetivo deste capítulo é conceituar de maneira breve conceitos da Teoria dos Jogos que contribuirão para a melhor compreensão das teorias relacionadas a estratégias para a criação e captura de valor. Dentre diversos exemplos de aplicação da Teoria dos Jogos para o entendimento de dinâmicas de criação e captura de valor, destaca-se o modelo biforme de Brandenburger e Stuart (2007), considerado atualmente o modelo de última geração para trabalhos analíticos relacionados a estratégias de captura de valor em ambientes competitivos, conforme Gans e Ryall (2017). O modelo biforme relaciona a teoria de jogos não cooperativos e cooperativos. Neste capítulo, pretende-se avaliar os Jogos Cooperativos, Não Cooperativos e Jogos Biformes.

Para tanto, inicialmente o estudo se volta para a criação e apropriação de valor, enfocando os fatores relacionados à criação de valor e captura de valor individualmente. Prosseguindo com o estudo, aborda-se a captura de valor e as partes envolvidas e, logo em seguida, tem-se as estratégias para capturar valor, considerando as mais utilizadas e relatadas na literatura publicada da área. O capítulo traz, ainda, os jogos biformes e a captura de valor, bem como as redes de valor e o modelo de captura de valor. Por fim, tem-se a Coopetição, apresentada como uma forma de se organizar uma rede para captura de valor.

### **2.1 Criação e Apropriação de Valor**

A vantagem competitiva é a alavancagem que uma empresa tem sobre seus concorrentes. Isso pode ser obtido oferecendo aos clientes melhor e maior valor. Produtos ou serviços de publicidade com preços mais baixos ou interesses de qualidade superior aos consumidores. Os mercados-alvo reconhecem esses produtos ou serviços exclusivos. Esta é a razão por trás da fidelidade à marca, ou porque os clientes preferem um determinado produto ou serviço em outro (WHITTINGTON, 2011).

A proposição de valor é importante quando se compreende a vantagem competitiva. Se a proposição de valor for efetiva, ou seja, que a proposição de valor oferece aos clientes melhor e maior valor, ela pode produzir uma vantagem competitiva no produto ou no serviço. A proposta de valor pode aumentar as expectativas e escolhas dos clientes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2008).



Michael Porter definiu as duas maneiras pelas quais uma organização pode obter vantagem competitiva em relação aos seus rivais: vantagem de custo e vantagem de diferenciação. A vantagem de custo é quando uma empresa fornece os mesmos produtos e serviços que seus concorrentes, embora com menor custo. A vantagem de diferenciação é quando uma empresa oferece melhores produtos e serviços como seus concorrentes. Na opinião da Porter, a gestão estratégica deve estar preocupada com a construção e sustentação de vantagem competitiva (PORTER, 2005)

A vantagem competitiva procura abordar algumas das críticas à vantagem comparativa. A vantagem competitiva baseia-se na noção de que o trabalho barato é onipresente e os recursos naturais não são necessários para uma boa economia. A outra teoria, vantagem comparativa, pode levar os países a se especializarem na exportação de bens primários e matérias-primas que atrapalham os países em economias de baixos salários devido aos termos de troca. A vantagem competitiva tenta corrigir esta questão ao enfatizar a maximização das economias de escala em bens e serviços que obtêm preços superiores (STUTZ; WARF 2007)

O termo vantagem competitiva refere-se à capacidade adquirida por meio de atributos e recursos para uma empresa realizar determinada atividade em um padrão mais elevado que outros na mesma indústria ou mercado (CHAHARBAGHI; LYNCH, 1999). O estudo desta vantagem atraiu profundos interesses de pesquisa devido a problemas contemporâneos em relação aos níveis superiores de desempenho das empresas no mercado competitivo de hoje.

"Uma empresa diz ter uma vantagem competitiva quando implementar uma estratégia de criação de valor que não seja implementada simultaneamente por qualquer jogador atual ou potencial" (CLULOW et al.2003, p. 221).

As estratégias implementadas com sucesso levarão a uma empresa a um desempenho superior, facilitando a empresa com vantagem competitiva para superar os jogadores atuais ou potenciais (PASSEMARD; CALANTONE 2000).

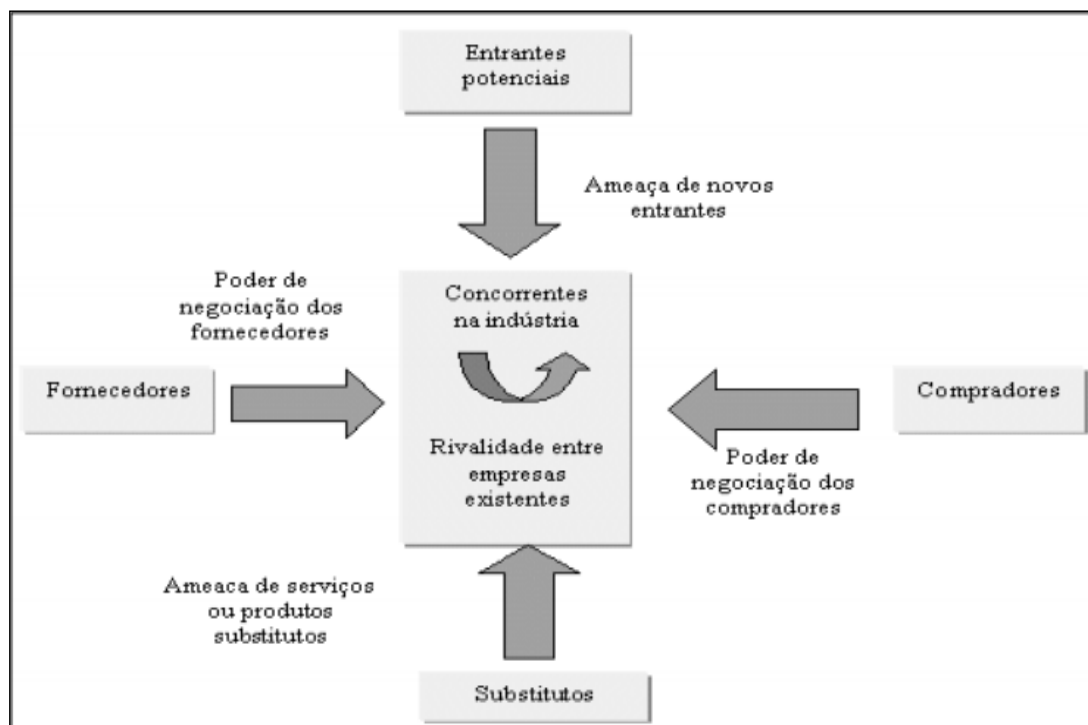
Para ganhar vantagem competitiva, uma estratégia de negócios de uma empresa manipula os diversos recursos sobre os quais tem controle direto e esses recursos têm a capacidade de gerar vantagem competitiva (RIJAMAMPIANINA 2003). Resultados de desempenho superiores e superioridade nos recursos de produção refletem vantagem competitiva (LAU, 2002).

As citações acima significam vantagem competitiva como a capacidade de permanecer à frente do presente ou competição potencial. Além disso, proporciona a compreensão de que os recursos detidos por uma empresa e a estratégia de negócios terão um impacto profundo na geração de vantagem competitiva. Powell (2001) vê a estratégia comercial como a ferramenta que manipula recursos e cria vantagem competitiva, portanto, a estratégia comercial viável pode não ser adequada a menos que possua controle sobre recursos únicos que tenham a capacidade de criar uma vantagem tão exclusiva.

Na opinião de Hill e Jones (2013) a gênese para a formulação de um plano estratégico está relacionada à análise das forças que desenham a competição no mercado em que a entidade está trabalhando. Essa análise tem por objetivo estudar e entender as ameaças, bem como as oportunidades, identificando estratégias que permitirão à entidade a superar seus concorrentes.

Essa análise estrutural poderá ser realizada a partir do modelo das Cinco Forças de Porter apresentada pela Figura 1:

**Figura 1: As cinco forças de Porter**



Fonte: Porter (1985)

De acordo com a interpretação de Cecconello e Ajzenal (2008), o modelo das Cinco Forças de Porter é uma ferramenta de estratégia que observa movimentos de fora para dentro da empresa, e que é utilizada para a análise da atratividade da estrutura de uma indústria,

objetivando analisar certos aspectos de uma determinada indústria em que se deseja entrar ou se já está dentro. Para Porter (2005), “O primeiro determinante da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria”.

Ferramenta bastante utilizada, o modelo das forças competitivas de Porter é, provavelmente, uma das ferramentas de estratégia de negócios mais frequentemente utilizadas “pode ser aplicado ao nível da indústria, do grupo estratégico (ou grupo de empresas com estratégias similares) ou mesmo para a empresa individual [...] explicando a sustentabilidade dos lucros contra a barganha e contra a competição direta e indireta” (PORTER, 1985). Esse modelo sustenta que a lucratividade de uma empresa se deve: À ameaça de novos entrantes na indústria; À ameaça de produtos ou serviços substitutos; Ao poder de barganha dos fornecedores; Ao poder de barganha dos clientes; À intensidade da rivalidade entre os competidores existentes. Tais forças correspondem ao ambiente de competição da indústria, e, para se atingir o entendimento dessa ferramenta de análise, deve-se atentar para as seguintes palavras em seu modelo, ameaça e poder, e para os conceitos barreiras de entrada e saída.

O risco de entrada de potenciais concorrentes está ligado às empresas que não estão competindo atualmente em determinado setor, mas que podem vir a competir se desejarem. Nesse caminho, Hill e Jones (2013), enfatizam que as empresas já estabelecidas em determinado setor, necessitam desencorajar potenciais concorrentes a entrar no setor, para, no mínimo, manter sua participação no mercado. Essa forma de desencorajar pode existir, por meio de barreiras de entrada, que são fatores que tornam mais caro uma empresa entrar em determinado setor.

Ligado a esse “desencorajamento” dos concorrentes, a empresa que já opera no mercado poderia pelas estratégias de crescer, manter ou colher, segundo Anthony e Govindarajan (2002). O crescer está relacionado ao aumento da participação de mercado, mesmo que em detrimento do lucro; o manter tem relação com a proteção da fatia de mercado em que a empresa atua; e colher está ligado à maximização dos lucros de curto prazo.

Esse conceito diz respeito à competição que há entre as empresas já estabelecidas, em que uma tenta tirar clientes da outra, ou aumentar sua participação no mercado em detrimento da outra empresa. Hill e Jones (2013) entendem que deve ser estudada a estrutura competitiva do setor, para conhecer o tamanho e a distribuição das empresas que fazem parte deste. Deve-se conhecer a demanda setorial, pois a chegada de novos consumidores tende a moderar a

competição. Por outro lado, a chegada de novos concorrentes tende a acirrará-la. Outros aspectos a serem observados são as condições de custos e as barreiras de saída.

Os compradores de determinado setor podem ser consumidores individuais ou não. Esses compradores têm o poder de reduzir os preços de seus fornecedores, quanto maior esse poder de barganha, que impactará nos preços de compras, menor poderá ser seu custo. Podem ainda, exigir, maior qualidade dos produtos/serviços ofertados. E em consequência, gerar vantagem competitiva sustentável.

Ao contrário do cenário em que o comprador possui poder de barganha, em um cenário onde o fornecedor tem pouca força, ou muitos concorrentes; aqui o fornecedor possui força, podendo aumentar os preços de determinado produto/serviço de um setor. Para Hill e Jones (2013), fornecedores poderosos são uma ameaça, pois podem até mesmo fornecer insumos e serviços de má qualidade e aumentar muito os custos de determinado setor.

São produtos/serviços de diferentes empresas, ou de diferentes setores que podem satisfazer o consumidor. Se os produtos de determinado setor possuem poucos substitutos, então esses substitutos não são ameaças iminentes, nesse sentido a empresa poderia, até, elevar seus preços obtendo lucros adicionais, mas poderiam manter seus preços consolidando o mercado e inviabilizando competição em curto prazo (HILL; JONES, 2013).

Porter (1985) utiliza a criação de valor como base do seu conceito de vantagem competitiva, porém, sob sua perspectiva, o valor criado refere-se à diferença entre o preço de venda e o custo de fabricação. Ou seja, valor criado é equivalente ao lucro da empresa.

A vantagem competitiva cresce fundamentalmente a partir do valor que uma empresa é capaz de criar para os seus compradores que exceda o custo da firma em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e um valor superior decorre de oferecer preços mais baixos que os concorrentes para os benefícios equivalentes ou oferecer benefícios únicos que compensem o preço mais elevado. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação (PORTER, 1985, p. 3).

Para Ryall (2013), Porter não faz distinção entre criação e captura de valor, contudo, essa separação entre criação e captura de valor é tema abordado em diferentes estudos, como por exemplo, Bowman e Ambrosini (2000); Brandenburger e Stuart (1996); Coff (1999); Peteraf e Barney (2003).

Pode-se dizer que criação de valor e captura de valor devem ser vistos como processos distintos, conforme Lepak et al (2007). Os autores sustentam que a fonte que cria um valor incremental pode ou não ser capaz de capturar ou reter valor no longo prazo. Inclusive, o valor criado por uma fonte em determinado nível da análise, pode ser capturado por outra fonte. Conforme reforçam Brito e Brito (2012), valor criado não é necessariamente valor apropriado. O custo de oportunidade e disposição a pagar definem o valor criado, enquanto preço e custo determinam o valor apropriado.

### **2.1.1 Criação de Valor**

A criação de valor é um conceito central na literatura de gerenciamento e organizações, porém, não há consenso sobre como o valor é criado ou como ele pode ser alcançado. (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). Além disso, é difícil chegar a um acordo com relação à definição de criação de valor, ao processo pelo qual valor é criado e aos mecanismos que permitem que quem cria valor possa também capturar o valor, segundo Lepak et al (2007).

Brandenburger e Stuart (1996) oferecem uma definição abrangente para o construto de vantagem competitiva, determinando que o valor criado é o intervalo de valor criado entre as fronteiras da disposição a pagar pelo cliente e o custo de oportunidade dos fornecedores. Neste modelo, o valor é criado em uma rede que consiste em, pelo menos, três participantes: consumidor, empresa e fornecedor. A disposição a pagar de um cliente refere-se a quanto ele está disposto a pagar por determinado produto ou serviço em função ao benefício que o cliente espera obter. Já o custo de oportunidade dos fornecedores é o preço mínimo que o fornecedor está disposto a receber em troca do recurso que está oferecendo (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Allérès (2000) salienta que nesse tipo de estruturação da sociedade contemporânea a produção contínua de ofertas e o volume sempre ascendente de bens oferecidos também são necessários para manter a velocidade de produção e circulação de bens, irrigando assim o mecanismo de geração de desejos.

Foi observado que estão presentes no consumo características concretas e tangíveis, além de outras que podem ser categorizadas como experienciais e simbólicas. Ressalta-se que o consumo simbólico, de acordo com Campos e Perassi (2012), trata-se do consumo de objetos dotados de qualidades específicas, ao escolher um objeto em detrimento de outro, o indivíduo

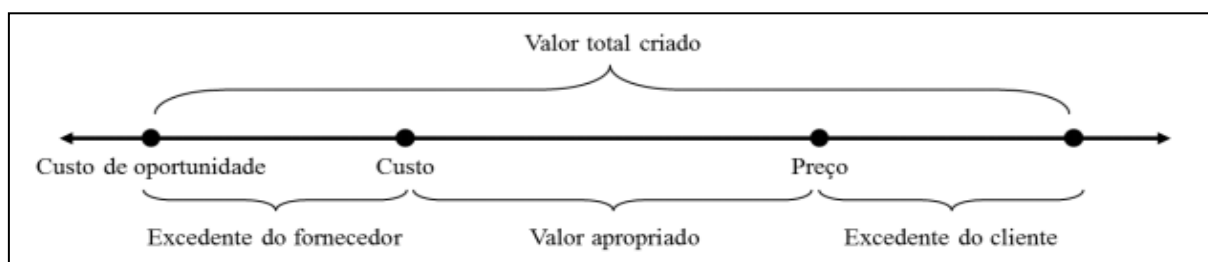
escolhe as significações que o objeto carrega, o que se compra são as diferenças, diferenças estas marcadas pelo valor simbólico.

No que diz respeito ao consumo experiencial, Prahalad e Ramaswamy (2003) elucidam que a experiência consiste em um aspecto fundamental da criação de valor para o cliente, a partir de uma interação personalizada e que a experiência resultante é influenciada por fatores de espaço, tempo, envolvimento e significado pessoal para o consumidor.

Em seu trabalho Mowen e Minor (2003) definem uma experiência de consumo como sendo um “conjunto de conhecimentos e sentimentos experimentados por uma pessoa durante o uso de um produto ou serviço”. Os autores caracterizam este consumo de experiência sendo ele composto por três elementos: uso do produto, o consumo de atuação e o estado de espírito. Estes elementos juntos compõem um conjunto de situações da relação do consumidor com o produto e a marca, a partir deles é possível avaliar os níveis de satisfação das pessoas e como esses níveis influenciam na relação de fidelidade cliente x marca.

A disposição a pagar e o custo de oportunidade são os dois pontos extremos no valor total criado na cadeia, conforme Figura 2. De acordo com as interações com fornecedores e clientes, a empresa pode expandir as fronteiras da disposição a pagar e o custo de oportunidade, criando mais valor.

**Figura 2: Criação de valor na interação com fornecedores e clientes**



Fonte: adaptado de Brandenburger e Stuart, 1996, p. 10

O intervalo entre a disposição a pagar do cliente e o preço trata-se do excedente do consumidor. Esse excedente influencia o processo de decisão de compra pois os clientes escolherão o produto ou serviço que oferecer o maior excedente. Dessa forma, as empresas podem aumentar a competitividade trabalhando no aumento da percepção de valor e, conseqüentemente, influenciando o aumento da disposição a pagar, reduzindo o preço e mantendo a percepção de valor ou aumentando percepção de valor e reduzindo o preço

simultaneamente. Se as empresas diferenciam suas ofertas de produtos / serviços de modo a criar valor para o cliente, elas poderão cobrar um preço superior ou oferecer uma utilidade superior a preços equivalentes aos dos concorrentes e, portanto, aumentando sua participação no mercado (PORTER, 1980).

A empresa se esforça para reduzir os custos de insumos e procura gerar receita através das vendas. Para otimizar a receita obtida de clientes, a empresa deve equilibrar os preços cobrados com o volume de vendas alcançado. Os aumentos de preços normalmente reduzem o montante total do excedente do consumidor e, portanto, resultarão em menor volume de vendas e vice-versa (BOWMAN; AMBROSINI, 2007).

Já o intervalo entre o custo de oportunidade do fornecedor e o custo da empresa trata-se do excedente para o fornecedor. O custo de oportunidade é incorrido sempre que uma pessoa ou organização precisa escolher entre duas ou mais alternativas e pode ser medido como o benefício obtido naquela transação frente a outras possibilidades (VICTORAVICH, 2010).

O custo de oportunidade deve levar em consideração a possibilidade da utilização dos recursos (matérias-primas, pessoas, equipamentos, etc.) para outros fins em outros mercados. Também deve avaliar o benefício de se manter a empresa em operação e pode ser pensado como o valor de sua segunda melhor opção (LIPPMAN; RUMELT, 2003). Tanto o caso da disposição a pagar bem, como o custo de oportunidade, depende de fatores internos e externos. Um cliente pode ter maior ou menor disposição a pagar dependendo das demais possibilidades que ele tem em relação ao produto ou serviço almejado.

No caso do custo da oportunidade, as possibilidades que o fornecedor possui de vender seus produtos ou serviços a outras alternativas contribuem para aumentar ou diminuir o custo de oportunidade. (BRANDENBURGER; STUART, 1996; BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Bowman e Ambrosini (2000) introduzem e diferenciam dois tipos de valor no nível organizacional de análise: valor de uso e valor de troca.

O valor de uso refere-se à qualidade específica de um novo trabalho, atividade, produto ou serviço, conforme a percepção dos usuários ou clientes em relação às suas necessidades, como a velocidade ou qualidade do desempenho da nova atividade ou a estética e desempenho das funcionalidades de um novo produto ou serviço. Bowman e Ambrosini (2000) observam que tais julgamentos são subjetivos e específicos aos usuários (ou clientes). Enquanto o valor de troca é definido tanto como o valor monetário realizado em um determinado momento,

quando ocorre a troca da nova tarefa, bem, produto ou serviço quanto o valor pago pelo usuário ao vendedor pelo valor de uso da atividade, trabalho, produto ou serviço em questão.

O modelo de Brandenburger e Stuart (1996) destaca que a criação de valor está associada à eficiência e habilidade da organização em inovar e prover soluções para os clientes que excedam os seus concorrentes (SIRMON et al., 2007). O nível de criação de valor, para Lepak, Smith e Taylor (2007) depende da avaliação subjetiva do usuário alvo, bem como da adequação da nova tarefa, produto ou serviço em questão. Os autores sustentam que, quanto maior a percepção de novidade e a adequação da tarefa, produto ou serviço em consideração, maior o valor potencial valor de uso e valor de troca.

Lepak, Smith e Taylor (2007) reforçam ainda que, quando a empresa é a fonte de criação de valor, questões relacionadas à inovação, criação de conhecimento, invenção e gerenciamento ganham destaque, segundo. No nível da organização, o processo de criação de valor inclui qualquer atividade que ofereça um nível superior de benefícios novos e adequados que os usuários ou clientes-alvo em relação ao que eles possuem atualmente e que estejam dispostos a pagar pelo benefício.

Bowman e Ambrosini (2007) identificaram cinco diferentes tipos de atividades que estão envolvidas na criação de valor:

- a) **Atividades de criação dos produtos e Serviços:** Incluem algumas atividades primárias da cadeia de valor (PORTER, 1985), como produção ou logística de saída;
- b) **Atividades de realização do valor:** Direcionamento para a obtenção de receitas com os resultados do produto de atividades anterior. Incluem atividades de marketing, gerenciamento de relacionamento com clientes e atividades de vendas diretas;
- c) **Atividades de aquisição de insumos:** Direcionamento para reduzir o gasto com fornecedores de insumos. Incluem compras, atividades de supervisão, bem como atividades destinadas a aumentar a eficiência produtiva. Por exemplo, uma gestão de compras eficiente pode resultar em uma vantagem de custo onde a empresa paga menos do que os rivais por produtos ou serviços equivalentes.
- d) **Atividades de criação de estoque de capital:** Criação de valor futuro, incluindo atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e treinamentos. São atividades com o objetivo de gerar futuras fontes de valor.



- e) **Atividades de manutenção da empresa:** Essas atividades são aquelas necessárias para a manutenção da empresa em um contexto social particular, e incluem "atividades de infraestrutura" (PORTER, 1985) como contabilidade, jurídico, fiscal, etc. São atividades necessárias, mas que não contribuem para geração de lucro. Esforços devem ser feitos para realizar essas atividades necessárias ao menor custo possível.

O valor atribuído por um cliente a determinado produto ou serviço, de acordo com Grewal, Monroe e Krishnan (1998), está relacionado a seis dimensões: (1) Percepção de qualidade do item pelo cliente (baseada na sua experiência com o item); (2) Preço de referência (comparação com base em compras passadas); (3) Percepção do valor de aquisição (resultante dos benefícios obtidos com o uso do recurso); (4) Percepção do valor de transação (relacionado com a satisfação obtida no passado); (5) Disposição a comprar no momento e; (6) Intenção de pesquisar preços para aquele item (GREWAL; MONROE; KRISHNAN, 1998).

Duas condições econômicas importantes podem ser necessárias para as atividades de criação de valor perdurarem, de acordo com Lepak, Smith e Taylor (2007). Primeiro, o valor monetário trocado deve exceder os custos produtivos da criação do valor em questão (recursos financeiros, tempo, esforços, satisfação, dentre outros), pelo menos no exato momento em que a transação ocorra. Segundo, o valor monetário que um usuário trocará é uma função da diferença de desempenho percebida entre o novo valor criado (pela tarefa, produto ou serviço) e a alternativa mais próxima do usuário ou cliente (tarefa, produto ou serviço atual). Em geral, se esses excedentes não ocorrerem, nenhuma das partes estará disposta a se engajar novamente nessas atividades no longo prazo.

Embora o foco deste estudo esteja na relação das empresas com clientes e fornecedores, convém ressaltar que os clientes não são os únicos alvos da criação de valor. Outros indivíduos ou organizações podem ser impactados, como os acionistas, funcionários e a sociedade. (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001; POST; PRESTON; SACHS, 2002).

Pesquisadores dos campos da estratégia em recursos humanos, marketing ou empreendedorismo, por exemplo, enfatizam a criação de valor para os donos de empresas (PORTER, 1985; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007), acionistas (POST; PRESTON; SACHS, 2002) ou clientes (KANG; MORRIS; SNELL, 2007; PRIEM, 2007). Estudiosos das disciplinas sociológicas ou econômicas se concentram na criação de valor para a sociedade (LEE; PENG; BARNEY, 2007) ou mesmo para nações (PORTER, 1990).

### 2.1.2 Captura de Valor x Criação de valor

O intervalo entre o custo de oportunidade e disposição a pagar define o valor criado enquanto o intervalo entre o preço e o custo define o valor apropriado. A parte apropriada pela empresa é materializada em lucro, a manifestação mais direta da criação de valor. Porém, para além desses limites, há outras implicações da criação de valor (LEPAK, SMITH, TAYLOR, 2007).

Em alguns casos, as organizações que criam valor perderão ou terão que dividir o valor criado com outras partes interessadas, como concorrentes, funcionários ou com a sociedade em geral. 15 (COFF, 1999; MAKADOK; COFF, 2002). Assim, na medida em que a criação de valor trata-se de um cenário em que todos ganham, a apropriação de valor indica que se uma parcela maior da torta fica com uma parte, resta um pedaço menor para o outro parceiro (WAGNER; EGGERT; LINDEMANN, 2010).

O poder de barganha determina a divisão do valor criado. Empresas vão tentar tirar proveito da competição entre fornecedores e os clientes farão o mesmo com as empresas. Sob uma barganha irrestrita, ter um valor agregado positivo é uma condição necessária para que um jogador se aproprie de uma quantidade positiva do valor criado (BRANDENBURGER; STUART, 1996). A apropriação ou captura de valor se refere à capacidade da empresa em proteger ou isolar o valor gerado dos concorrentes e de outras partes interessadas, com o objetivo de crescer e/ou gerar resultados lucrativos (MIZIK; JACOBSON, 2003).

Lepak, Smith e Taylor (2007) propõem dois conceitos chave que determinam qual parte envolvida consegue capturar o valor que é criado: competição e mecanismos de isolamento.

A competição é considerada consequência da concorrência (aumento da oferta) é que o valor de troca (preço) diminuirá até o ponto em que a oferta seja igual à demanda. Os competidores também podem ser incapazes de manter o valor à medida que os usuários finais se beneficiam dos preços mais baixos trazidos pelo aumento da concorrência. E os mecanismos de isolamento se configuram como qualquer barreira de conhecimento, física ou legal que possa impedir a replicação do valor criado pela nova tarefa, produto ou serviço por parte de um competidor.

Os mecanismos de isolamento permitem que as fontes de criação de valor captem a maior parte do valor criado. A existência de um mecanismo de isolamento eleva o poder de barganha potencial do criador de valor para reter esse valor, embora a natureza do mecanismo de isolamento possa variar em diferentes níveis de análise. A impossibilidade de ser imitado é questão central da criação de valor porque ela limita a competição (COLLIS; MONTGOMERY, 1998).

Imitação trata-se da capacidade de produzir um produto que os consumidores julguem ser equivalente ao produto imitado, bem como a capacidade de expandir a produção e atividades de entrega de modo a permitir que o imitador possa competir pelos clientes no mercado. Também, não existem deseconomias de escala, falta de pessoas capacitadas, etc. que possam limitar o impacto de ter um produto essencialmente idêntico (MACDONALD; RYALL, 2004).

Ao focar sua atenção na identificação dos tipos de recursos que atuam como mecanismos de isolamento, Barney (1991) argumenta que tais recursos podem limitar a competição em casos onde eles são raros, inimitáveis, insubstituíveis e valiosos. Como mencionado anteriormente em “Criação de Valor”, o intervalo entre a disposição a pagar do cliente e o preço cobrado demonstrado na Figura 2, conhecido como excedente do cliente, tem um papel importante na captura de valor.

Ao gerar maior excedente para seus clientes, a organização terá a oportunidade de aproveitar a assimetria entre os seus produtos e a média do mercado, cobrando um prêmio de preço (NEWBERT, 2008). Como consequência, essa política proverá margens mais altas, como uma estratégia de captura de valor, desde que a negociação com fornecedores não sacrifique o custo de oportunidade da empresa (CROOK et al., 2008). Outra alternativa é a empresa que possui vantagem competitiva por conta do valor criado manter a paridade de preços com seus concorrentes, obtendo a preferência dos clientes e aumentando sua participação no mercado (CHATAIN, 2011; PRIEM, 2007).

Desse modo, segundo Brito e Brito (2012), o podem existir situação em que o excedente do cliente seja ou não apropriado pela empresa em forma de lucro, mas, de qualquer maneira, ele não é irrelevante para o desempenho da companhia. No outro extremo da cadeia de valor, também demonstrado na Figura 2, encontra-se o Custo de Oportunidade, que trata do processo de barganha com parceiros, onde são definidos os valores capturados pelos fornecedores,

funcionários, gestores, entre outros (ADEGBESAN, 2009; COFF, 1999; LIPPMAN; RUMELT, 2003).

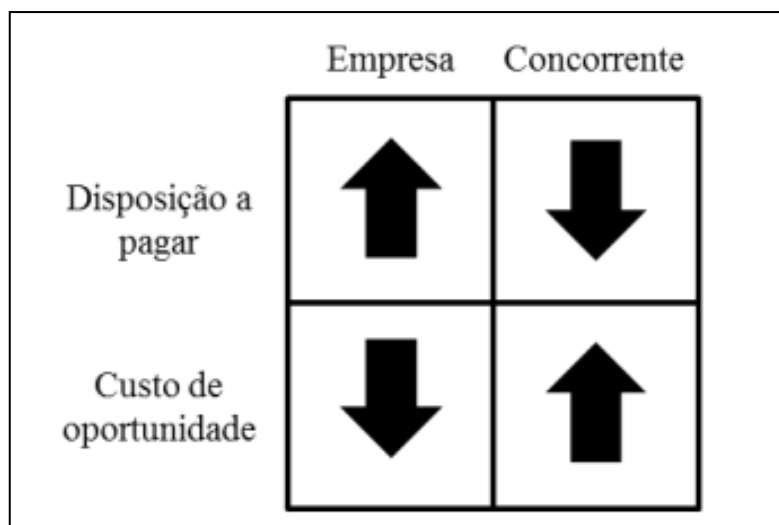
A apropriação de valor também é influenciada por interesses na construção e manutenção de parcerias e alianças, importantes fatores do desempenho operacional da empresa, refletindo em inovação e qualidade que podem também trazer impactos para a disposição a pagar (COFF, 2010).

Apesar do valor criado por uma empresa se tratar do resultado da sua capacidade de geração de excedente para o consumidor a partir de seus recursos internos, a quantidade de lucro realizada nas transações depende do ambiente externo, principalmente das comparações que os clientes fazem entre seus produtos e os produtos da concorrência para satisfazer suas necessidades bem como das comparações que os fornecedores fazem entre as negociações realizadas com a empresa e com outras ofertas que eles recebem de outras empresas (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

O potencial de captura de valor está relacionado ao poder de barganha da firma, que remete à sua habilidade de influenciar a negociação ao seu favor de forma a produzir o resultado desejável (PORTER, 1980).

Portanto, a empresa que tem um maior número de alternativas para repor o parceiro da troca em questão possui maior poder, pelo fato de poder ameaçar sair da negociação atual e exercer a troca com outra firma (MARTINS, 2013). Para Crook e Combs (2007) e Coff (1999), esse poder é dependente de diferentes aspectos, como por exemplo, a dependência entre as empresas, o acesso a informações-chave e a recursos materiais e financeiros.

Brandenburger e Stuart (1996) sugerem a criação de assimetrias, chamando-as de estratégia baseada em valor, tanto do lado dos consumidores quanto dos fornecedores. As quatro estratégias baseadas em valor são demonstradas na Figura 3.

**Figura 3: Estratégias baseadas em valor**

Fonte: adaptado de Brandenburger e Stuart, 1996, p. 17

No quadrante superior esquerdo encontra-se a estratégia de aumentar a disposição a pagar dos consumidores pelos produtos da empresa em questão, através de uma estratégia de diferenciação, de modo a encontrar maneiras de atender as necessidades de seus consumidores de uma maneira melhor que a concorrência. No quadrante inferior esquerdo encontra-se a estratégia de reduzir o custo de oportunidade dos fornecedores da empresa por meio de parcerias de valor com seus fornecedores, em que a empresa consegue diminuir seus custos por conta da redução dos custos de oportunidade de outros membros da cadeia. Outra maneira de reduzir os custos de oportunidade do fornecedor pode ser observada na área de recursos humanos, quando a empresa oferece benefícios adicionais ao salário, que os concorrentes terão dificuldades em igualar (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

No quadrante superior direito encontra-se a estratégia de reduzir a disposição a pagar dos consumidores dos concorrentes. Esta alternativa implica em marketing negativo dos produtos da concorrência, bem como na criação de custos de troca para evitar que os compradores passem a comprar da concorrência, por exemplo, com custos de treinamento (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Por fim, no quadrante inferior direito está a estratégia de aumentar o custo de oportunidade dos seus fornecedores aos seus concorrentes. A empresa possui esta opção quando um fornecedor tem custos muito altos para entregar produtos à concorrência, seja por necessidade de quebra de contrato com a empresa atual, seja por investimentos altos em ativos ou desenvolvimentos de produtos (MIGUEL, 2012).

Neste cenário, Brandenburger e Stuart (1996) reforçam a possibilidade de criação de custos de troca para os fornecedores. Uma descoberta empírica persistente em relação às redes sociais produtivas trata-se do fato de que agentes que intermediam transações entre duas ou mais partes tendem a desfrutar de níveis mais altos de captura de valor (GANS; RYALL, 2017).

Uma questão que surge naturalmente é se o desempenho superior desses intermediários se deve à sua posição na rede ou se sua posição na rede é devido às suas características superiores de desempenho. No último caso, de acordo com Gans e Ryall (2017), a centralidade da rede e o desempenho superior são devidos à causa comum da capacidade do agente de criar um valor superior.

De modo semelhante, em modelos de negócio de plataforma, nos quais produtos e serviços conectam grupos de usuários em mercados de dois lados (EISENMANN; PARKER; VAN ALSTYNE, 2006), o poder de fornecedores e clientes pode ser visto como um ativo, que relaciona efeitos de rede e o valor criado (VAN ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016).

## **2.2 Teoria dos Jogos, Jogos Cooperativos e Não Cooperativos e Jogos Biformes e a Captura de Valor**

A teoria dos jogos é "o estudo de modelos matemáticos de conflito e cooperação entre decisores racionais inteligentes" (ABRANTES, 2004). A teoria do jogo é usada principalmente em economia, ciência política e psicologia, bem como em lógica e ciência da computação. Originalmente, abordou jogos de soma zero, nos quais os ganhos de uma pessoa resultam em perdas para os outros participantes. Hoje, a teoria dos jogos se aplica a uma ampla gama de relações comportamentais, e agora é um termo abrangente para a ciência da tomada de decisão lógica em humanos, animais e computadores.

Conforme Andrade (1998) a teoria do jogo moderno começou com a ideia de existência de equilíbrio de estratégia mista em jogos de soma zero de duas pessoas e sua prova por John von Neumann. A prova original de Von Neumann usou o teorema do ponto fixo de Brouwer em mapeamentos contínuos em conjuntos convexos compactos, que se tornaram um método padrão na teoria dos jogos e na economia matemática. Seu artigo foi seguido pelo livro de 1944 *Theory of Games and Economic Behavior*, co-escrito com Oskar Morgenstern, que considerava os jogos cooperativos de vários jogadores. A segunda edição deste livro forneceu uma teoria

axiomática da utilidade esperada, o que permitiu que os estatísticos matemáticos e os economistas tratassem a tomada de decisões sob incerteza.

Esta teoria foi desenvolvida extensivamente na década de 1950 por muitos estudiosos. A teoria do jogo foi posteriormente aplicada explicitamente à biologia na década de 1970, embora desenvolvimentos similares voltem pelo menos até a década de 1930. A teoria do jogo tem sido amplamente reconhecida como uma ferramenta importante em muitos campos. Com o Prêmio Nobel de Ciências Econômicas que vai ao teórico do jogo Jean Tirole em 2014, onze teóricos do jogo ganharam o Prêmio Nobel de Economia. John Maynard Smith recebeu o Prêmio Crafoord por sua aplicação da teoria dos jogos à biologia.

A teoria dos jogos busca entender como as empresas (ou pessoas) se comportam em relação à tomada de decisão. O objetivo da teoria dos jogos é encontrar uma alternativa ótima para cada decisão estratégica. Nesta abordagem, o jogo é uma situação de escolha individual onde há interdependência. Um indivíduo ou uma empresa imersa em um grupo ou mercado tem que tomar decisões cujos resultados dependem das decisões que são tomadas pelos outros indivíduos (COIMBRA-LISBOA; WERLAND, 2006).

Gestores podem aplicar o conceito da teoria dos jogos para projetar um jogo que beneficie suas empresas. Brandenburger e Nalebuff (1995) reforçam que os benefícios que podem ser alcançados ao mudar um jogo podem ser bem maiores do que a manutenção do status quo. Brandenburger e Stuart (1996) foram os primeiros a sugerir que jogos de coalisão podem ser aplicados de maneira frutífera para o estudo de questões relacionadas a estratégia de negócios (MACDONALD; RYALL, 2004).

A teoria dos jogos avalia jogos cooperativos e não cooperativos, na qual os jogos cooperativos são aqueles em que empresas ou pessoas optam por interagir através de acordos de cooperação para se tornarem mais competitivas nas disputas com outras empresas ou pessoas. “Cooperativos” é uma expressão errônea, à medida que a matemática se concentra em dinâmicas competitivas (RYALL, 2013). Já nos jogos não cooperativos, cada participante toma decisões considerando apenas o seu benefício pessoal, de modo independente.

Apesar disso, em alguns casos, essas decisões podem favorecer a todos, mesmo que esse não fosse o objetivo principal. Tanto a abordagem cooperativa quanto a não-cooperativa têm sido bastante utilizadas para auxiliar a análise da estratégia de negócios. Ghemawat (1997) é um exemplo da abordagem não cooperativa enquanto Brandenburger e Stuart (1996), Lippman

e Rumelt (2003), MacDonald e Ryall (2002, 2004), Oster (1999), Spulber (2004) e Stuart (2002) utilizam a teoria dos jogos cooperativos. As duas abordagens endereçam diferentes questões que, combinadas, podem proporcionar um melhor entendimento de situações encontradas em diversos arranjos de mercado.

Brandenburger e Stuart (2007) mencionam a utilidade do modelo não cooperativo na análise de movimentos estratégicos em negócios, como decisões sobre a entrada em novos mercados, posicionamento de produtos, construção de marca, investimentos em capacidade instalada ou em Pesquisa e Desenvolvimento. Já o modelo cooperativo tem como utilidade a avaliação do poder dos diferentes participantes do mercado, como provedores, fornecedores, clientes, etc.

A utilização dos conceitos combinados das teorias de jogos cooperativos e não cooperativos, em uma abordagem híbrida é denominada por Brandenburger e Stuart (2007) como jogos biformes. Um jogo biforme possui dois estágios, sendo o primeiro não cooperativo e o segundo cooperativo. O componente não cooperativo de um jogo biforme trata-se daquele que modela os movimentos estratégicos, no qual os participantes constroem suas capacidades estratégicas de maneira isolada, como posicionamento, marca, capacidade, investimento em pesquisa e desenvolvimento, dentre outros. Os resultados desses arranjos não geram recompensas diretamente, mas contribuem para a criação do ambiente competitivo para o segundo estágio, dos jogos cooperativos.

O componente cooperativo dos jogos biformes trata-se da modelagem do ambiente competitivo resultante, cuja análise pode explicar quanto valor cada participante conseguirá capturar. Segundo Brandenburger e Stuart (2007 p.538), “O modelo biforme é precisamente uma formalização da ideia de que as estratégias empresariais moldam o ambiente competitivo - e, assim, a recompensa dos jogadores”.

De acordo com Gans e Ryall (2017), o modelo biforme de Brandenburger e Stuart (2007) é atualmente o modelo de última geração para trabalhos analíticos relacionados a estratégias de captura de valor em ambientes competitivos.

O modelo biforme relaciona a teoria de jogos não cooperativos e cooperativos em dois estágios, de modo que o valor capturado no segundo estágio, de jogos cooperativos, é resultado das ações estratégicas tomadas no primeiro estágio, de jogos não cooperativos. No primeiro estágio, ou estágio estratégico, as empresas tomam ações para estruturar o ambiente competitivo



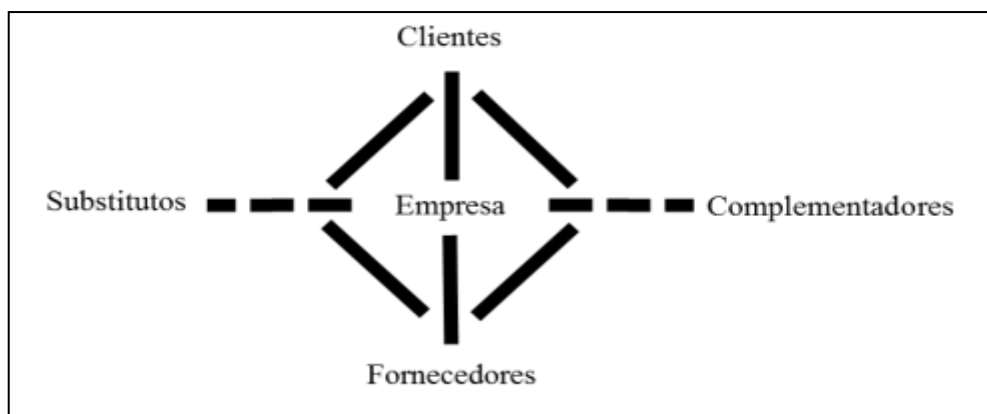
de uma maneira que lhes seja favorável, por meio de decisões de projetos de marketing e sobre capacidade produtiva, além da introdução de novos produtos ou tecnologias, fusões, políticas de recrutamento; entrada em novos mercados, etc.

No segundo estágio ou estágio de mercado, as empresas organizam e executam suas estratégias que resultam na criação e captura de valor devido aos efeitos das ações de todos os jogadores. A teoria relacionada a captura de valor tem realizado trabalhos empíricos que utilizam os insights da teoria e suas inovações metodológicas. Gans e Ryall (2017) organizaram importantes avanços como os de Marx, Gans e Hsu (2014), Chatain (2011), Chatain (2013), Fox (2008), Mindruta (2013), Grennan (2013) e Bennett (2013).

### **2.3 Redes de Valor e o Modelo de Captura de Valor**

O mundo dos negócios trata-se de um jogo de estratégias para possibilitar a criação e captura de valor entre os seus participantes. Uma empresa necessariamente faz parte de uma rede de suprimentos independente do grau de interação com os demais participantes (MENTZER et al., 2001). Para descrever os participantes do jogo dos negócios, Brandenburger e Nalebuff (1995) introduziram a “Rede de Valor”, um mapa esquemático desenhado para representar todos os jogadores e as relações de interdependências entre eles (Figura 4). A rede de valor ilustra os tipos de provedores que uma empresa interage, demonstrando seus papéis entre as reciprocidades entre eles (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996). Na dimensão vertical encontram-se os clientes e fornecedores e na dimensão horizontal encontram-se os concorrentes e complementadores.

**Figura 4: Estratégias baseadas no valor**



Fonte: adaptado de Brandenburger e Stuart, 1996, p. 17.

Segundo Nalebuff e Brandenburger (1996), um complementar trata-se de qualquer jogador que faça com que seus clientes valorizem mais o seu produto quando eles têm o produto do complementar do que quando tem o seu produto em separado. Já os concorrentes fazem com que os consumidores valorizem menos o produto de sua companhia quando os clientes têm o produto do concorrente do que quando têm o produto da companhia isoladamente.

De acordo com Bovet e Martha (2001), o antigo conceito de cadeia de suprimento deixa de existir para ser substituído pelo conceito de Rede de valor. A rede de valor se trata de “um Sistema de parcerias e alianças que uma empresa cria para fornecer, aumentar e entregar suas ofertas” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 471).

Conforme citação de Rodrigues, Maccari e Riscarolli (2007), uma rede de valor é um sistema rápido, flexível, alinhado e orientado pelas escolhas dos clientes. Os autores propõem que o novo negócio seja baseado em cinco elementos para formar uma rede de valor:

- a) Proposta de valor** – é o que a empresa vai oferecer aos clientes potencialmente lucrativos;
- b) Abrangência** – é determinar que atividades precisam ser realizadas e por quem;
- c) Obtenção de lucro** – estabelece como a empresa visa ganhar um retorno significativo sobre o capital investido (para os acionistas);
- d) Controle Estratégico** – é determinar como a empresa protege sua fonte de lucro por meio de vantagens competitivas sustentáveis; e
- e) Execução** – é estabelecer a operação das capacidades humanas e tecnologia digital que integram todos os elementos num sistema único.

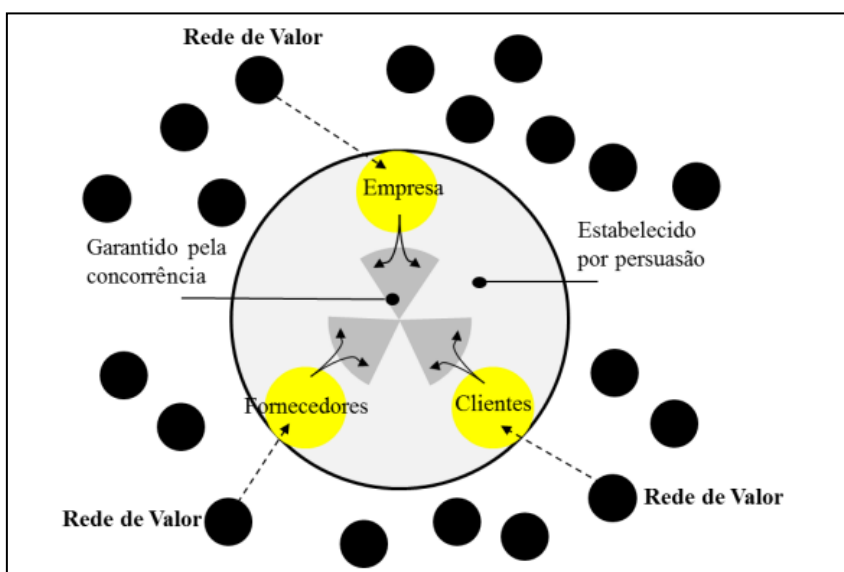
Com base na proposta de estratégia de negócios baseada em valor, proposta por Brandenburger e Stuart (1996), surgiu o *Value Capture Model* (VCM) ou modelo de captura de valor, conforme definição de Ryall (2013). O modelo de captura de valor se afasta dos produtos e dos preços em direção aos os agentes, as inúmeras oportunidades de criação de valor disponíveis para eles, o valor realmente produzido e o que é preciso em termos de captura de valor para envolvê-los nas atividades produtivas associadas (GANS; RYALL, 2017).

O VCM aplica o conceito matemático de teoria dos jogos para estudar estratégia de negócios. O modelo faz a distinção entre valor criado pelas transações dos participantes do mercado e o valor apropriado por cada participante.

A análise do VCM baseia-se na criação de valor para obter implicações sobre a apropriação do valor sendo que “o valor que qualquer parte pode capturar ao se envolver em transações com um determinado conjunto de partes é delimitado pelo valor que cada um pode adicionar a partes fora do conjunto” (RYALL, 2013, p. 82).

Em sua definição, o VCM possui somente uma força competitiva que funciona em múltiplas direções: os fornecedores competem por empresas e vice-versa. As empresas competem por clientes e vice-versa. Um mapa da rede de valor ilustra as relações entre as partes envolvidas na criação e entrega de um produto ou serviço, composto por uma empresa, seus fornecedores e seus clientes (Figura 5).

**Figura 5: Relação entre as partes envolvidas em uma rede valor**



Fonte: adaptado de Brandenburger e Stuart, 1996, p. 17

O VCM utiliza em sua estrutura um mapa da rede de valor - essencialmente, uma rede social produtiva com vínculos definidos por transações reais e potenciais. O mapa possui dois componentes principais, sendo que o primeiro se trata do mapa da rede de valor da empresa, que compreende os agentes que realizam transações reais e de criação de valor com a empresa (tipicamente, fornecedores e clientes), ou seja, uma empresa, seus fornecedores e seus clientes se envolvam em transações que criam uma determinada quantidade de valor (representada pela torta no centro da rede).

A concorrência se manifesta por conta do segundo componente do mapa da rede de valor, que avalia os agentes externos à rede que desejam transacionar com agentes de dentro da rede, mas que, por algum motivo, atualmente não participam dessa atividade. O quanto cada participante conseguirá capturar do valor produzido depende do nível de interesse que cada participante gera em agentes externos à rede (a periferia competitiva) bem como da capacidade de cada participante de persuadir outros em sua rede distribuir o valor criado.

## **2.4 Coopetição**

As relações entre parceiros de negócios alcançaram uma forma muito complexa no ambiente de negócios atual. Hoje é muito difícil distinguir se uma determinada empresa é uma parceira direta ou uma completa concorrente de outra (WASHBURN, 1995). Uma nova palavra precisou ser criada para definir essa complexidade de relações, sendo que o termo coopetição foi cunhado, segundo Brandenburger e Nalebuff (1996), por Ray Noorda, fundador da Novell (empresa de software) e é derivado das palavras ‘cooperação’ e ‘competição’. Ray Noorda defendia a ideia de que “você tem que competir e cooperar ao mesmo tempo”.

O termo foi popularizado por Brandenburger e Nalebuff (1996) e, desde então, o conceito de coopetição tem desfrutado um aumento consistente de reconhecimento na literatura de gestão (YAMI et al., 2010; GNYAWALI; PARK, 2011). Como uma estratégia de criação de valor, a coopetição existe na interseção da rede de valor interna da organização, abrangendo interações entre membros internos e de sua rede de valor externa (ALLEE, 2008). Consequentemente, além das vantagens da cooperação decorrentes de interações mútuas entre dois ou mais concorrentes, o valor criado engloba as vantagens da concorrência que se originam

na tentativa dos concorrentes de superar uns aos outros e nas suas interações interorganizacionais (BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; YAMI et al. 2010). Coopetição enfatiza o fato de que ele permite o compartilhamento de recursos em vez da duplicação de recursos, como é visto em cenários de competição (SHETH; SISODIA, 1999).

Brandenburger e Nalebuff (1996) explicam que um competidor é qualquer ator que faz o consumidor valorizar menos um produto, enquanto o complementador é qualquer ator que faça o consumidor valorizar mais um produto. Os autores destacam o caso da Dell e Compaq, que apesar de serem competidores, atuam como complementadores da Intel e Microsoft. Este grupo de empresas, com interesses mercadológicos finais distintos, se beneficia, porém, de aperfeiçoamentos tecnológicos e do crescimento do mercado como um todo.

O fundamento científico para o conceito de Coopetição é proveniente da Teoria dos Jogos. Para Brandenburger e Nalebuff (1996), coopetir seria buscar entender e identificar as interdependências dos fatores e jogadores a fim de mudar o jogo de forma a criar mais valor do que os concorrentes. Ao invés de jogar um jogo de soma zero, baseado em uma rivalidade intensa, para ganhar participação de mercado, os jogos de soma positiva que são baseados em cooperação, resultam em mais criação de valor e maior participação de mercado para todos os participantes (SHETH; SISODIA, 1999). A coopetição ajuda as empresas a melhorarem seu desempenho (ROBERT; MARQUES; LE ROY, 2009), aumentar a participação de mercado (MEADE; HYMAN; BLANK, 2009) ou no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos (QUINTANA-GARCIA; BENAVIDES-VELASCO, 2004).

As empresas participantes podem aprender com os conhecimentos e as habilidades valiosas dos parceiros enquanto protegem suas próprias competências ou vantagens competitivas principais. Além disso, a empresa pode ganhar vantagem através do equilíbrio estratégico entre concorrência e cooperação (MA, 1999). Os acordos de cooperação são modos de criação e absorção do conhecimento. São as opções estratégicas recomendadas quando as empresas não têm certeza sobre as necessidades de conhecimento futuro, particularmente no caso das indústrias de tecnologia onde a mudança é muito rápida (GANGULI, 2007). Em tal cenário, a cooperação ajuda no acesso mais rápido ao conhecimento e às capacidades e, assim, melhora o desempenho e a competitividade atual e futuro (ESTEVE; URBETA, 2002). Bengtsson e Kock (1999) definiram quatro tipos de relacionamentos relacionados à competição e cooperação:

- a) **Coexistência:** o relacionamento não inclui qualquer troca econômica, mas apenas informações e intercâmbios sociais. Nenhum vínculo está presente, pois os concorrentes não interagem uns com os outros. Empresas menores são vulneráveis às empresas maiores. Uma empresa com uma posição fraca na rede de negócios em comparação com um concorrente, que não está interessado em cooperação, deve tentar estabelecer uma relação contendo coexistência.
- b) **Cooperação:** os intercâmbios são frequentes, incluindo informações comerciais e intercâmbio social. As obrigações são de tipos sociais, de conhecimento e jurídicos / econômicos. Os acordos formais se caracterizam nas formas de alianças estratégicas ou parcerias e os acordos informais são construídos com base nas normas sociais e na confiança. Se uma empresa precisa de recursos detidos pelo competidor e não tem uma posição forte, a cooperação é a melhor opção.
- c) **Concorrência:** surge um padrão de ação-reação à medida que os concorrentes acompanham uns aos outros. Se um dos concorrentes lança uma nova linha de produtos, o outro seguirá imediatamente. A interação é, portanto, simples e direta. O poder e a dependência são igualmente distribuídos entre os concorrentes, com base em suas posições na rede comercial. É um jogo de soma zero. Uma empresa, com uma posição forte e sem exigência de recursos externos detidos pelo concorrente, provavelmente se concentrará em um relacionamento baseado na concorrência.
- d) **Coopetição:** o relacionamento pode incluir intercâmbios econômicos e não econômicos. O poder no lado cooperativo do relacionamento baseia-se em aspectos funcionais de acordo com a cadeia de valor. No lado competitivo do relacionamento, o poder é baseado na posição e força dos participantes. Ao cooperar, a dependência é estipulada no acordo formal, ou é baseada na confiança. Ao competir, a dependência está relacionada à força e posição do participante no mundo dos negócios, e é distribuída de maneira mais equitativa. Os objetivos são estipulados em conjunto quando os concorrentes cooperam. Os objetivos em competição são muitas vezes orientados para objetos.

Uma empresa, com uma posição forte, mas com a falta de recursos possuídos pelo concorrente, deve se concentrar em uma relação de coopetição. Os principais modelos de competição seguidos e predominantes no mundo de negócios atualmente são: Complementador;

Família de empresas; Compartilhamento de recursos; Outsourcing de clientes; Conluio tácito (acordo informal) e Interações Comprador-Vendedor (GANGULI, 2007) A fim de organizar o entendimento sobre as diferenças entre competição, cooperação e coopetição, Dal-Soto e Monticelli (2017) desenvolveram uma tabela comparando cada uma das abordagens, como ilustrado na Tabela 1.

**Tabela 1. Competição x Cooperação x Coopetição**

<b>Categorias</b>	<b>Competição</b>	<b>Cooperação</b>	<b>Coopetição</b>
Conceitos	Disputa entre os agentes pelos mesmos recursos que não podem ser alcançados individualmente (Padula e Dagnino, 2007). Maximização de interesses individuais (Bengtsson e Kock, 2000).	Divisão de habilidades ou recursos adicionais para benefício mútuo ou superior (Osarenkhoe, 2010).	Cooperação em áreas diferentes de onde competem (Bengtsson e Kock, 2000) ou em uma cadeia que agrega valor à empresa (Brandenburger e Nalebuff, 1995).
Objetivos	Obter maior ganho que os concorrentes.	Compartilhamento de recursos para acessar novos mercados, criação de barreiras de entrada e foco na atividade alvo.	Criação de oportunidades, remoção de obstáculos externos ou neutralização de ameaças.
Bases teóricas	Vantagem competitiva. Competências distintivas.	Visão Baseada em Recursos (Resource Based View - RBV).	Teoria dos jogos, teoria dos custos de transação e visão baseada em recursos.
Premissas	Conflito, poder de barganha.	Harmonia, confiança, reciprocidade.	Interdependência, dinamismo, complexidade.
Características	Decisões independentes sobre objetivos comuns. Procura por um equilíbrio entre os agentes.	Desenvolvimento de ações conjuntas para alcançar benefícios mútuos e metas comuns. Os agentes evitam o conflito ao fazer acordos de cooperação. Uso de acordos formais ou informais (Osarenkhoe, 2010; Bengtsson e Kock, 1999).	Criação e compartilhamento de valor entre os agentes. Estrutura de interesses e metas parcialmente convergentes. Superação de possíveis intenções de comportamento egoísta por meio de interesses sobrepostos (Padula e Dagnino, 2007; Bengtsson e Kock, 1999, 2000; Bengtsson et al., 2010).
Restrições para o sucesso da estratégia	Não alcançar um desempenho superior ao desempenho dos outros, gerando assim uma vantagem competitiva (Porter, 1980, 1985) ou competências distintas que são difíceis de imitar (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).	Falta de confiança entre os agentes. Desalinhamento estratégico entre os agentes. Comportamento oportunista (Tiessen e Linton, 2000; Jarillo, 1998; Bengtsson e Kock, 2000).	Os agentes investem recursos para aumentar o total a ser compartilhado, que não será necessariamente dividido igualmente (Padula e Dagnino, 2007; Abdallah e Wadhwa, 2009).

Críticas	Falta de reconhecimento da dependência das decisões da empresa sobre a indústria e as imperfeições econômicas (Osarenkhoe, 2010).	A falta de reconhecimento das forças competitivas ou estas sendo vistas como influências negativas (Padula e Dagnino, 2007).	Oportunismo, assimetria, percepção de justiça entre os envolvidos (Gulati et al., 2000). Dificuldade para replicar o modelo preditivo baseado na Teoria dos Jogos para o ambiente competitivo (Armstrong, 1997).
----------	---	--	--

Fonte: Dal-Soto e Monticelli (2017)

Outros autores também se dedicaram a explorar o conceito de coopetição sob óticas variadas, como Lado et al. (1997), que abordam o conceito sob o ponto de vista da busca conjunta por recursos e capacidades, Bengtsson e Kock (2000) apresentam um modelo de coopetição baseado em graus de relacionamentos cooperativos enquanto Dagnino e Padula (2002) mostraram que a coopetição poderia ser vista sob o volume das empresas envolvidas no processo cooperativo e na quantidade de etapas de interação cooperativa existentes na cadeia de valor. A abordagem de Garraffo (2002) busca desenvolver uma estrutura de cooperação entre empresas, visualizando o nível de comprometimento para a criação de mercados e o nível de comprometimento em desenvolvimento tecnológico.

Em competição, os concorrentes cooperam entre si, cujo sucesso depende de muitos fatores. Por exemplo, Wang et al (2013) descobriram que uma resolução ideal de dilemas sociais é garantida por uma densidade intermediária de interações suficientemente fortes entre parceiros de rede. Wang et al. (2012) também analisam o impacto da densidade populacional na cooperação de evolução em populações estruturadas.

A robustez da cooperação também é reforçada pelo castigo social e a heterogeneidade nas aspirações é um fator importante para a sustentabilidade da cooperação em populações estruturadas (WANG; PERC, 2010)

Além disso, a cooperação é melhor promovida por um nível de aspiração intermediária. Portanto, para formar um relacionamento cooperativo bem-sucedido, o relacionamento deve ser gerenciado sistematicamente de modo a fornecer condições de sucesso necessárias. Por isso, a questão importante e interessante é como modelar uma relação cooperativa matematicamente.

A teoria cooperativa de jogos é a ferramenta comum na análise de situações de cooperação. No entanto, como Shoham e Leyton-Brown (2009) indicam que o termo



"cooperativo" na "teoria cooperativa de jogos" pode ser enganador, uma vez que não transmite a natureza competitiva escondida da teoria precisamente, na teoria jogos "cooperativos".

É indicativo da ideia de que a unidade básica de modelagem é um grupo de atores que contrastam à teoria de jogos não cooperativa em que a unidade básica de modelagem é um ator individual. Portanto, na teoria dos jogos cooperativos, os jogadores são grupos de atores cujas capacidades baseadas em grupo são analisadas para determinar padrões de coalizão e esquemas de alocação de recompensas que levam mais uma vez à análise da concorrência semelhante à teoria dos jogos não cooperativa, ao concentrar-se em determinados valores de retorno para cada possível coligação e ignorando a estrutura interna da cooperação.

### 3 AS INDÚSTRIAS DE SOFTWARE NA ECONOMIA DA INFORMAÇÃO

Os mercados de alta tecnologia estão sujeitos às mesmas forças de mercado que qualquer outra indústria, entretanto, algumas forças são particularmente importantes na indústria high-tech (VARIAN, 2003). Por exemplo, no mercado de software o custo de desenvolvimento de produto é afundado, ou seja, se tratam de custos que não são recuperáveis caso a produção seja interrompida. O custo de produção é alto e o de distribuição é baixo. Produzir a primeira cópia do software é caro, mas produzir cópias subsequentes é muito barato.

Os custos variáveis praticamente não aumentam na medida em que são produzidas cópias adicionais. Varian (2003) destaca em seu artigo “*Economics of Information Technology*” importantes fenômenos econômicos que impactam de maneira particular as indústrias intensivas em tecnologia, como a indústria de software, em especial: personalização de produtos e preços, diferenciação de versões (*versioning*), agrupamento (*bundling*), custo de troca e aprisionamento, economias de escala, efeito de rede, padrões e efeito de sistema, sendo estes fatores abordados neste capítulo, que é iniciado com um estudo sobre a indústria de software para que se possa conhecer o seu panorama atual. Em seguida o estudo tem continuidade abordando cada um desses fatores citados consecutivamente.

#### 3.1 Panorama Atual da Indústria de Software

Toda a indústria de software está inserida no que Shapiro e Varian (2003) chamam de economia da informação, que engloba todos os produtos que puderem ser digitalizados ou codificados como um fluxo de bits, desde que as pessoas estejam dispostas a pagar por ele. Para os autores, apesar desses produtos estarem inseridos em uma economia diferenciada, as leis não mudaram, sendo necessário que sua atuação seja pautada no uso de informações e no comportamento dos agentes econômicos. Assim, Shapiro e Varian (2001) sustentam a ideia de que “A tecnologia muda. As leis da economia não”.

Há aqueles que afirmam que precisamos de uma nova economia para entender a nova economia de bits. Eu sou cético. A economia antiga - ou pelo menos os princípios antigos - funcionam notavelmente bem. Muitos dos efeitos que impulsionam a nova economia da informação estavam na antiga economia industrial - você apenas tem que saber para onde procurar. Efeitos que eram incomuns na economia industrial - como

efeitos de rede, custos de mudança, e similares - são a norma na economia da informação. A literatura recente que visa compreender a economia da tecnologia da informação está firmemente fundamentada na literatura tradicional. Tal como acontece com a tecnologia em si, a inovação não vem nos blocos de construção básicos, os componentes de análise econômica, mas sim as formas em que são combinados (VARIAN, 2001, p. 13).

Shapiro e Varian (2003) explicam que os produtos da economia da informação devem ser considerados como bens da experiência, ou seja, o consumidor precisa experimentá-lo para atribuir-lhe valor, sendo necessário que os profissionais da comercialização desenvolvam estratégias que possibilitem essa experiência, seja com amostras grátis ou depoimentos de outros consumidores, por exemplo. Os autores destacam ainda a projeção de produtos mais personalizados pelos profissionais de comercialização dessa economia, coletando mais informações sobre os que os clientes querem e como podem melhorar sua experiência. Para que se tenha melhor noção sobre o assunto, os tópicos a seguir destacam as estratégias que regem a comercialização de um bem da informação.

### **3.2 Personalização de produtos e preços**

A discriminação de preços é importante nas indústrias de alta tecnologia por duas razões, de acordo com Varian (2003). A primeira razão se trata dos elevados custos fixos e as tecnologias de baixo custo marginal comumente observadas nessas indústrias geralmente levam a um poder de mercado significativo, com as ineficiências usuais. E especial, o preço frequentemente excederá o custo marginal, o que significa que o lucro proveniente da discriminação de preços será muito evidente.

A segunda razão pela qual discriminação de preços é importante se trata de o fato da tecnologia da informação permitir uma observação e análise detalhadas do comportamento do consumidor, o que possibilita diversos tipos de estratégias de marketing que eram extremamente difíceis de realizar, pelo menos em grande escala. Por exemplo, um fornecedor pode oferecer preços e bens de maneira diferenciada, de acordo com o comportamento e / ou suas características individuais.

Existem três tipos de preços diferenciais, de acordo com Shapiro e Varian (1999), a saber:

### Quadro 1. Tipos de preços diferenciais

<b>Fixação de preços personalizada:</b> vender a um preço diferente a cada usuário.
<b>Fixação de preços por grupo:</b> estabelecer diferentes preços para diferentes grupos de consumidores, como desconto para estudantes ou idosos.
<b>Criação de versões (versioning):</b> oferecer uma linha de produtos para que os próprios usuários escolher a versão mais adequada às suas necessidades.

Fonte: Shapiro e Varian (1999)

Nesse contexto, verifica-se as diferentes formas de precificação, devendo-se considerar as questões relacionadas à personalização nesse mercado. Peppers e Rogers (1997) afirmam que quanto mais diversificada é a base de clientes, maior é o potencial para a criação de relacionamentos individualizados lucrativos. A estratégia de marketing refere-se à observação das necessidades do consumidor e as habilidades da empresa em satisfazê-las, focalizando a participação, desenvolvimento e crescimento de mercado, produto, preço, comunicação e distribuição. A criação de um ciclo de personalização e *feedback* para que, cada vez mais, a empresa possa entender o cliente e fornecer o que ele espera na forma como ele espera é essencial, assim como a transmissão da mensagem da empresa através da forma preferida pelo cliente.

Por conta de suas particularidades na indústria de software, trataremos as características de diferenciação de versões de modo mais abrangente na próxima seção.

### 3.3 Diferenciação de versões (*versioning*)

“A informação nunca tem o mesmo valor para cada cliente potencial”. (SHAPIRO; VARIAN, 1998b, p. 5). Uma maneira prática de estabelecer preços diferentes para basicamente a mesma informação, sem ofender os clientes ou incorrer em altos custos é, segundo Shapiro e Varian (1998b), oferecer a informação em diferentes versões, projetadas para terem apelo para diferentes tipos de clientes.

O conceito de discriminação de preços de segundo grau, definido por Varian (2003) refere-se a uma situação em que todos os possíveis recebem as mesmas possibilidades de preços para um conjunto de produtos relacionados, o que também é conhecido como "preços de linha de produtos", "segmentação de mercado" ou "versão". A ideia é que os fornecedores usem seu

conhecimento da distribuição de preferências dos clientes para projetar uma linha de produtos que atraia segmentos de mercado diferentes.

Neste caso, a tecnologia da informação é útil tanto na coleta de informações sobre consumidores que possibilita projetar as linhas de produtos, como na produção das diferentes versões do próprio produto. Um dos problemas de elaborar diferentes versões é a competição entre os próprios produtos do portfólio, ocasião em que os clientes com alta disposição a pagar serão atraídos por produtos de preços mais baixos que sejam direcionados aos consumidores com menor disposição a pagar.

Segundo Varian (2003), este "problema de auto seleção" pode ser resolvido de diversas maneiras: redução do preço dos produtos high-end (de maior qualidade), redução da "qualidade" dos produtos de baixo custo, ou alguma combinação dessas duas possibilidades. Em uma análise de algumas das consequências do controle de versão, Varian (2000) observa como uma consequência positiva o fato de possibilitar que sejam atendidos mercados que de outra forma não seriam atendidos.

No entanto, o custo social do controle de versão é a redução de qualidade necessária para satisfazer a restrição de auto seleção. Em muitos casos, o resultado parece superar o efeito de redução de qualidade, sugerindo que o controle de versão é muitas vezes algo positivo. Shapiro e Varian (1999) definem uma grande variedade de maneiras de diferenciar produtos digitais:

#### **Quadro 2. Formas de diferenciação de produtos digitais**

<b>Conveniência:</b> Restringir o tempo ou o local onde um cliente pode acessar informações ou restringir o escopo de acesso é, muitas vezes, uma boa maneira de fazer com que os compradores revelem o valor a informação possui para ele.
<b>Compreensibilidade.</b> Alguns clientes pagarão um prêmio (valor adicional) por informações que ofereçam uma maior profundidade de detalhes, como cobertura geográfica, alcance histórico ou detalhes estatísticos.
<b>Manipulação.</b> Outra dimensão importante que pode constituir a base para o versionamento é a capacidade do usuário de armazenar, duplicar, imprimir ou manipular as informações.
Comunidade. Muitas pessoas valorizam a oportunidade de discutir informações com outras pessoas que tenham interesses semelhantes.

<b>Aborrecimento.</b> Oferecer como benefício adicional a capacidade de desligar propagandas publicadas em todo o site ou sistema de software.
<b>Rapidez.</b> Uma estratégia comum para fabricantes de software é vender versões de seus programas que funcionam em diferentes velocidades.
<b>Processamento de dados.</b> Vários recursos de processamento de dados geralmente podem ser incorporados em um produto de informação, permitindo que certos usuários realizem tarefas sofisticadas.
<b>Interface do Usuário.</b> Variações na maneira como os clientes acessam a informação pode ser uma base particularmente boa para o controle de versão.
<b>Resolução de imagem.</b> Muitos produtos digitais incluem imagens e diferentes usuários valorizam de maneiras diferentes a qualidade das imagens.
<b>Suporte.</b> Alguns provedores de informações oferecem diferentes níveis de suporte técnico a preços diferentes.
<b>Atraso.</b> Para quase qualquer tipo de informação, algumas pessoas terão sempre mais necessidade de recebê-las do que outras.

Fonte: Shapiro e Varian (1999)

Dessa forma, existem diferentes formas de diferenciação dos produtos digitais, podendo serem comercializadas diferentes versões de uma mesma informação para atender as necessidades de seus diferentes clientes, a grande questão é a personalização do produto, sendo fundamental nesse mercado, que conheçam as necessidades e desejos dos clientes e apresente a eles diferentes versões do produto para que ele mesmo escolha o que melhor se adequa à sua necessidade.

### 3.4 Bundling (Agrupamento ou pacote)

Bundling, agrupamento ou pacote se constituem como a venda de dois ou mais produtos distintos de maneira conjunta por um preço único. Segundo Varian (2003), essa é uma estratégia particularmente atraente para produtos de informação, uma vez que o custo marginal de acrescentar um bem adicional a um pacote é insignificante. Existem dois efeitos econômicos distintos envolvidos na estratégia de bundling: redução da dispersão da disposição a pagar, que é uma forma de discriminação de preços, e aumento das barreiras de entrada.

Bakos e Brynjolfsson (1999, 2000, 2001) estudaram as estratégias de bundling de maneira aprofundada e demonstraram que o agrupamento de produtos ou serviços melhora significativamente o lucro da empresa e sua eficiência como um todo, mas ao custo de uma redução no excedente do consumidor. Eles também observam que esses efeitos são muito mais fortes para bens de informação do que para bens físicos, devido ao custo marginal zero dos bens de informação.

Whinston (1989), Nalebuff (1999, 2000) e Bakos and Brynjolfsson (2000) avaliam o efeito dissuasivo de entrada em agrupamentos de produtos. Eles mencionam o exemplo da *suíte office*, composta por um software de planilhas e outro de processamento de textos. Neste caso, em uma situação mais geral em que existem muitos consumidores com diferentes avaliações para processadores de texto e planilhas, só vender um *bundle* com a *suíte* englobando os dois produtos, o fornecedor de software monopolístico atinge muitos dos consumidores que valorizam bastante os dois produtos e alguns que valorizam bastante apenas um dos produtos. Se um concorrente considerar entrar em qualquer um dos dois mercados, tanto de planilhas quanto de processamento de textos, ele observará que seus clientes mais atrativos já estão sendo utilizando o pacote da concorrência. Assim, a concorrência acaba descobrindo que a demanda residual por seu produto é muito reduzida - tornando a entrada no mercado uma estratégia muito menos atraente.

### 3.5 Custo de Troca e Aprisionamento (Efeito Lock-in)

Os custos de troca e os efeitos de rede vinculam os clientes aos fornecedores se os produtos são incompatíveis, bloqueando clientes ou até mercados para escolhas antecipadas. Segundo Farrel e Klemperer (2007), o lock-in impede os clientes de mudar seus fornecedores em resposta a mudanças de eficiência (previsíveis ou imprevisíveis) e oferece aos fornecedores um lucrativo poder de mercado *ex post* - sobre o mesmo comprador no caso de custos de troca (ou fidelidade à marca) ou sobre outros com o efeito de rede.

Os custos de mudança são endêmicos nas indústrias de alta tecnologia e podem ser tão grandes que a troca de fornecedores é praticamente impensável, uma situação conhecida como "lockin" ou aprisionamento, conforme definição de Varian (2003).

Quando os custos de mudança são substanciais, a concorrência pode ser intensa para atrair novos clientes, uma vez que, uma vez que os consumidores estão aprisionados, eles podem ser uma fonte substancial de lucro.

Varian (2003) cita os exemplos de empresas como SAP, Microsoft ou Oracle. Elas sofrem o que o autor chama de “fardo dos clientes aprisionados”, no sentido em que elas gostariam de vender a um alto preço para seus clientes atuais (devido ao custo de troca que eles teriam), mas também desejam competir de forma agressiva por novos clientes, uma vez que estes novos clientes permanecerão em sua carteira de clientes por um longo período de tempo e contribuirão para futuros fluxos de lucro. Esse efeito leva naturalmente essas empresas a buscarem a discriminação de preços em favor dos novos clientes, algo que é comumente utilizado por empresas de software.

Como já mencionado por Farrel e Klemperer (2007), os efeitos de rede também estão relacionados ao lock-in. Quando os efeitos da rede estão presentes, os clientes iniciais, conhecidos como “*early adopters*” podem valorizar a rede bem menos do que os adotantes subsequentes.

Klemperer (1995) levanta a questão de que os custos de mudança geralmente são ruins para o cliente, afinal os preços são geralmente aumentados ao longo da vida útil do produto, criam gastos difíceis de serem substituídos e reduzem a entrada de novos competidores aos atuais fornecedores.

Os custos de troca e *lock-in* são temas bastante estudados na literatura econômica. Varian (2003) recomenda os estudos de Klemperer (1987), Farrell e Shapiro (1989), Beggs e Klemperer (1992) e Klemperer (1995). O último trabalho é uma pesquisa particularmente útil sobre trabalhos anteriores. Shapiro e Varian (1999) examinam algumas das implicações da estratégia comercial de custos de troca e lock-in.

### **3.6 Economias de Escala**

As economias de escala, segundo Roselino (2006) ganham maior relevância na medida em que as indústrias relacionadas às tecnologias de informação expandem sua presença na economia, assim como suas articulações com outros setores. Nas indústrias intensivas em P&D os ganhos de escala são significativos e, no caso do software, as vantagens potenciais são ainda



mais evidentes dado que, diferentemente das demais indústrias de eletroeletrônicas, o custo de reprodução (o custo marginal) é extremamente reduzido, chegando a ser virtualmente nulo.

A produção de software não envolve um processo fabril, trata-se da replicação de linhas de código previamente desenvolvidas. Gutierrez e Alexandre (2004) explicam que a predominância de custos fixos torna a escala um fator crítico para a sustentabilidade de uma empresa desenvolvedora de produto. Na medida em que os custos de desenvolvimento são amortizados, os ganhos de escala são aumentados.

Embora a economia de escala possa levar a indústrias mais concentradas (monopólios naturais), para Varian (2003), quatro fatores podem reduzir a capacidade dessa característica ser repassada aos preços para os clientes:

- a) **Competição para adquirir o monopólio:** Em muitos casos, a concorrência para adquirir um monopólio irá forçar preços mais baixos para os consumidores, pelo menos temporariamente.
- b) **Redução nos custos fixos:** A tecnologia, em muitos casos, reduziu os custos fixos ao longo do tempo, levando a entrada de mais concorrentes, particularmente em indústrias onde há uma grande demanda por variedade.
- c) **Concorrência com a produção anterior:** Acontece quando a base instalada da própria produção da empresa é um concorrente, especialmente quando o progresso tecnológico é tão rápido que excede a capacidade de utilizar completamente a tecnologia.
- d) **Pressão de complementadores:** Os fornecedores de produtos complementares esperam que os preços do sistema sejam baixos.

Varian (2003) sugere diversas maneiras pelas quais complementadores podem exercer pressão para uma redução de preços por conta do efeito de sistema:

- a) **Integrar:** Um complementador adquire o outro, formando uma fusão que internaliza a externalidade;
- b) **Colaborar:** As empresas estabelecem uma maneira de distribuir a receita e uma única empresa estabelece o preço do sistema conjunto;

- c) **Negociar:** Uma empresa pode comprometer-se a cortar seu preço se a outra empresa também reduz seu preço;
- d) **Nutrir:** Uma empresa trabalha com outras para reduzir seus custos;
- e) **Tornar “Commodity”:** Uma empresa tenta estimular a concorrência no mercado da concorrente reduzindo os preços de seus próprios produtos.

Dessa forma, entende-se que apesar da economia da informação manter os princípios fundamentais do mercado tradicional, a forma como as empresas competem no mercado e atuam perante seus clientes é fator fundamental para que se sobressaia no mercado.

### 3.7 Efeito de Rede

Os efeitos de rede são um tipo especial de externalidade em que a utilidade dos consumidores e / ou os lucros das empresas são diretamente afetados pelo número de consumidores e / ou produtores que usam a mesma tecnologia (ou alguma compatível), conforme explica Oz Shy (2010). Dessa forma, os efeitos da rede são gerados pelo aumento da taxa de adoção (popularidade) de um bem ou de um serviço.

Para Varian (2003), as economias de escala do lado da demanda também são conhecidas como “externalidades de rede”. Quando o efeito de rede está presente existe normalmente um equilíbrio múltiplo, em que, caso ninguém adote o bem ou serviço, então ele não tem valor e ninguém ir deseja-lo. Caso existam adotantes suficientes, então o bem ou serviço se torna valioso e mais pessoas passam a adotá-lo, o que o torna ainda mais valorizado. Dessa forma, o efeito de rede cria o círculo de feedback positivo.

Goolsbee e Klenow (2002) estudam a difusão de computadores pessoais e encontram um efeito significativo relacionado à influência de amigos e vizinhos na decisão de compra, mesmo quando se controla outras variáveis como renda, preço e efeitos demográficos. Para Varian (2003), quando os efeitos de rede estão presentes, os adotantes iniciais podem valorizar menos a rede do que os adotantes subsequentes. Portanto, uma estratégia plausível para fornecedores é oferecer preços baixos aos adotantes iniciais, uma prática conhecida como “preço de penetração”. Os efeitos de rede também contribuem para o aprisionamento (*lock-in*). Considerando um exemplo das normas de trânsito, quanto mais pessoas dirigem pelo lado

direito da via, mais valioso é para os outros seguirem esse comportamento. Já uma decisão por dirigir pelo lado esquerdo da via se torna mais efetiva se todos mudarem o comportamento ao mesmo tempo. Nesse caso, os custos de mudança acontecem devido aos custos de coordenação entre milhões de indivíduos, o que pode ser bastante oneroso.

Oz Shy (2010) avalia que quando empresas capturam participação de mercado antes de encontrar competição, os efeitos de rede associados com sua base instalada geram custos de troca. Isto acontece porque clientes podem enfrentar custos de curto prazo para se desconectar da rede de usuários já estabelecida antes deles terem a capacidade de ganhar amplo acesso a uma nova rede de usuários. Particularmente, consumidores ou empresas enfrentam custos de mudança ao migrarem para marcas ou tecnologias menos populares e incompatíveis com as redes atuais. Katz e Shapiro (1986) demonstram que tecnologias patrocinadas tem maior possibilidade de serem adotadas do que tecnologias não patrocinadas. Uma tecnologia é considerada como patrocinada se uma empresa controla os direitos de propriedade à tecnologia ou se existem significativas barreiras de entrada. Já uma tecnologia é considerada como não patrocinada se existe a livre entrada de empresas que queiram ofertar esta tecnologia.

De acordo com estudo de Roselino (2006), a trajetória mercadológica de muitas soluções desenvolvidas em software seria determinada por fatores externos às suas especificações técnicas ou funcionalidades particulares. Conforme Messerschmitt e Szyperski (2000), para muitos softwares, seu valor depende não somente das características intrínsecas, mas ele é elevado de acordo com o número de usuários da mesma solução compatível. Roselino (2006) prossegue com a sugestão de que o sucesso ou insucesso na adoção pelo mercado de um software seja determinado, ao menos em grande parte, pelas tecnologias adotadas pelo segmento para o qual o software se destina.

Nesse caso, a capacidade técnica do 33 produto ou mesmo possíveis características inovativas superiores podem não ser suficientes para se impor sobre os produtos concorrentes por conta das externalidades da rede. Messerschmitt e Szyperski (2000) distinguem os efeitos de rede entre diretos e indiretos. O efeito direto é mais intenso e sua aplicação possibilita a interação direta entre usuários. Seu valor aumenta com o número de usuários que utilizam aquela solução. Já o efeito de rede indireto possui menor intensidade e seu valor depende de fatores secundários como a existência prévia de conteúdo, pessoal treinado, assistência técnica e aplicativos complementares.

### 3.7.1 Mercados de dois lados e Plataformas

Mercados de dois lados, segundo Rayskin (2016) surgem quando dois tipos diferentes de usuários podem realizar ganhos através da interação de uns com os outros por meio de uma ou mais plataformas ou intermediários. O benefício de cada novo usuário depende do número de usuários existentes na plataforma. A teoria dos mercados de dois lados analisa a demanda e oferta entre dois mercados para serviços complementares.

Oz Shy (2010) traz o exemplo de que, quando um determinado hardware se torna mais popular, os provedores de software aumentam a variedade de software desenvolvida para esse hardware específico. Um hardware suportado por uma maior variedade de softwares é desejado por mais consumidores. No setor de cartões de pagamento, se mais comerciantes aceitarem um determinado cartão de pagamento, mais compradores adotarão esse cartão, o que induz mais comerciantes a adotar este cartão, e assim por diante.

Van Alstyne, Parker e Choudary (2016) mencionam que os efeitos de rede são a força motriz da economia da internet. Esses efeitos são ainda mais importantes com tecnologias que criam eficiência em redes sociais, agregação de demanda, desenvolvimento de aplicativos e outros fenômenos que ajudam as redes a se expandir. Empresas que conseguem atrair um número maior de participantes para sua plataforma são mais valorizadas.

As empresas que operam em modelo de plataforma, que conectam provedores e consumidores, como fazem Uber e Airbnb estão ganhando participação de mercado e transformando o ambiente competitivo. Segundo Van Alstyne, Parker e Choudary (2016), nos negócios de plataforma, o recurso crítico é a comunidade e os recursos de seus membros. O foco da estratégia se altera para orquestrar recursos, ao invés de controlá-los, para facilitar as interações externas e aumentar ao invés de otimizar os processos internos bem como para maximizar o valor do ecossistema, ao invés de aumentar o valor do cliente.

## 3.8 Padrões e efeito de sistema

Segundo Varian (2003), é comum observar produtos que não possuem utilidade a menos que estejam combinados em um sistema com outros produtos. Por exemplo, hardware é inútil sem software ou sistemas operacionais são inúteis sem aplicações. Esses são exemplos de

complementos, ou seja, bens cujo valor depende da sua utilização em conjunto. O efeito aprisionamento geralmente ocorre porque os usuários precisam investir em produtos complementares, como o treinamento, para usar efetivamente um produto ou serviço. Se o valor de uma rede depende do seu tamanho, a interligação e / ou a padronização se tornam uma decisão estratégica importante. Normalmente, as empresas dominantes com suas redes ou padrões de propriedade estabelecidos preferem não se conectar. No entanto, os padrões nem sempre são exclusivos para as empresas dominantes. Besen e Farrell (1994) pesquisam a literatura econômica sobre a formação de padrões. Seguindo os autores, existem três formas de competição para a formação de padrões:

- a) **Guerra de padrões:** As empresas competem para determinar o padrão dominante.
- b) **Negociação de padrões:** Ambas as empresas querem um padrão, mas não concordam com qual devem ser e buscam uma solução negociada.
- c) **Liderança em padrões:** Uma empresa lidera com um padrão proprietário e as demais buscam interoperar com o padrão existente.

A literatura econômica sobre padronização tende a se concentrar em questões estratégicas, de acordo com Besen e Farrell (1994), mas também há economias de custos consideráveis devido à economia de escala na fabricação e redução de risco. A força no jogo dos padrões, de acordo com Shapiro e Varian (1999), é determinada pela capacidade de explorar sete ativos essenciais:

- a) **Controle de uma base instalada:** O controle da base instalada pode barrar a adoção cooperativa de novos padrões.
- b) **Direitos de propriedade intelectual:** Patentes e direitos autorais podem ser utilizadas para bloquear a competitividade.
- c) **Capacidade de inovação:** A capacidade de criar extensões proprietárias no futuro são fonte de fortalecimento da posição.
- d) **Vantagens de ser o primeiro a agir:** O fato de estar à frente da concorrência é um tema a ser explorado por quem tem essa capacidade.
- e) **Capacidade industrial:** Baixos custos de produção podem ajudar na sobrevivência em uma guerra de padrões.

- f) **Existência de produtos complementares:** A aceitação de tecnologias complementares estimula a venda de outros produtos, formando um círculo virtuoso.
- g) **Prestígio da marca e reputação:** Marcas de prestígio possuem grande valor, especialmente em mercados afetados pelo efeito de rede.

Diegues (2010) menciona diferentes fatores que influenciam a dinâmica concorrencial e a inovação nas atividades de software atuam nestes diferentes segmentos. Dentre estes fatores, destacam-se: Ritmo da transformação tecnológica; Tipo e dispersão das capacitações tecnológicas; Intensidade da modularização; Grau de importância das plataformas dominantes; Capacidade de geração de externalidades de rede; Ganhos de escala; Determinantes da competitividade; Níveis de barreiras à entrada e; Estrutura de mercado.

Fatores como um alto *market share*, grande dinamismo inovativo e o estabelecimento de parcerias estratégicas com agentes em módulos responsáveis por funcionalidades complementares podem influenciar decisivamente, conforme avalia Diegues (2010), na seleção da plataforma líder.

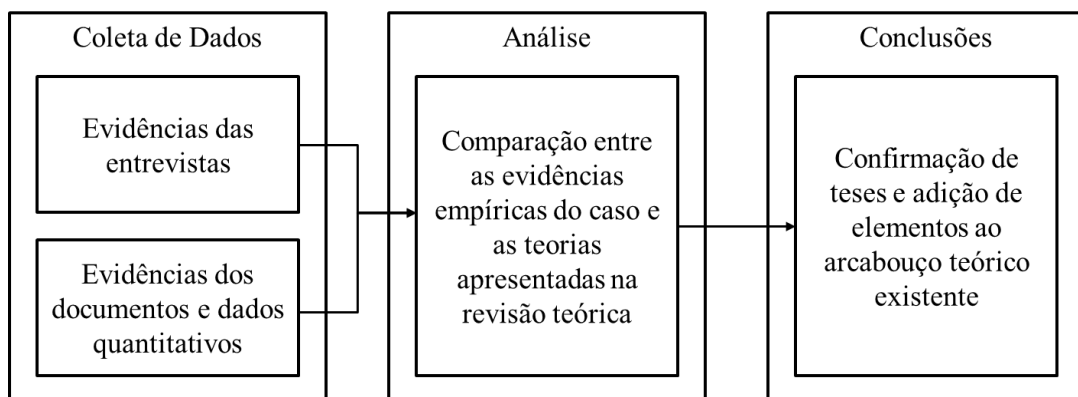
#### 4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos a abordagem metodológica adotada pelo projeto suas definições operacionais, cenário da pesquisa, estratégia para coleta de dados e o processo de análise dos dados.

Para desenvolvimento da pesquisa foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor industrial de software atuante em diferentes segmentos do comércio, como moda, serviços de alimentação, postos de combustível e lojas de conveniência, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de materiais de construção, dentre outros. Sediada em São Paulo, a empresa possui filiais em diversos estados no Brasil, além de estar presente em alguns países da América Latina. O texto do caso indicou esta organização como empresa Alfa ou somente Alfa. A ocultação do nome da organização não ocasionou qualquer comprometimento à qualidade das análises.

Para que se tenha melhor noção do caminho percorrido para alcançar os resultados neste estudo, a Figura 6 apresenta o fluxograma que resume o processo de coleta de dados, análise e conclusões:

**Figura 6. Fluxograma da coleta, análise e conclusões da dissertação**



Fonte: Elaboração do autor

O processo metodológico percorrido para desenvolvimento desta pesquisa é melhor detalhado nos tópicos a seguir, destacando-se que a escolha dos métodos e técnicos se deu com

vistas ao alcance dos resultados, optando-se por aqueles que melhor se adequassem aos objetivos traçados.

#### 4.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Um projeto de estudo de caso deve, primeiramente, abordar o tipo mais apropriado para sua execução. Segundo Yin (1984) existem duas dimensões a serem analisadas quanto a este tópico. A primeira refere-se ao número de casos estudados, podendo ser apenas um único caso ou casos múltiplos; a segunda trata da natureza do estudo: holístico, quando aborda características gerais da organização, ou incorporado, no momento em que se abordam níveis específicos de análise dentro do caso.

O caso desta dissertação é do tipo único e holístico, dado as seguintes justificas: (1) O objetivo da dissertação é realizar uma observação detalhada da natureza e das particularidades observadas na teorização proposta e identificar a presença dos mecanismos de criação e de apropriação de valor; (2) A natureza do tema estudado não permite um enfoque demasiado restrito na análise e (3) A conveniência devido à diversidade de atuação da empresa avaliada, que permite uma avaliação da teoria em diferentes situações.

De acordo com Siena (2007) o estudo de caso também é chamado de monográfico, se dedicando a estudar fenômenos, indivíduos, grupos ou instituições, fazendo generalizações a partir de caso ou casos representativos, investigados em profundidade e com respeito à sua totalidade.

Destaca-se, com base em Siena (2007), que a natureza desta pesquisa é aplicada, tendo como critério básico as aplicações práticas, visando resolver problemas experimentados. O estudo proposto foi exploratório e descritivo, com isso, permitiu que os dados fossem analisados explorando-se os resultados encontrados em confronto com o que afirmam os autores em relação ao assunto e que o estudo seja descrito aos leitores de acordo com o que foi encontrado a partir da pesquisa.

Assim, conforme destaca Siena (2007), na pesquisa exploratória, o objetivo é obter maior familiaridade com o problema, para que seja possível torná-lo explícito, enquanto a



descritiva, descreve as características de certa população ou fenômeno ou estabelece relações entre variáveis.

Utilizaremos o método de estudo de caso, pois trata-se de um método adequado para responder às questões "como" e "porque", que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências. O "estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas" (Yin, 1989, p. 62).

Para Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem ser utilizados para realizar vários propósitos, dentre eles: providenciar descrição, testar teoria ou gerar teoria enquanto Yin (2005) define o estudo de caso como estratégia de pesquisa que possui na sua essência esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, assim como o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implantadas e com quais resultados obtidos dentro de uma situação específica. Por essa razão, foi adotada a estratégia de estudo de caso único para desenvolvimento da pesquisa. Entre as diferentes formas de realização de pesquisas do tipo estudo de caso, optou-se pela execução de uma pesquisa exploratória, que é conduzida para obter ideias e informações mais aprofundadas sobre o problema (MALHOTRA, 2001).

Importante mencionar que esta pesquisa possui, ainda, cunho qualitativo, o que, de acordo com Malhotra (2001), proporciona melhor visão e compreensão do problema. Nos métodos qualitativos não há medidas; as possíveis inferências não são estatísticas, e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse (MALHOTRA, 2001).

De acordo com Triviños (1987), analisar o significado dos dados, percebendo o fenômeno dentro do seu contexto é a caracterização da pesquisa qualitativa (p. 132) o autor explica:

“[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.)”.

A produção de conhecimento na metodologia qualitativa mostra a possibilidade de resgatar a unidade e a complexidade do objeto humano, como também revela a impossibilidade de congelar esse cenário. Lima (2005) explicita que as abordagens qualitativas asseguram que se obtenha uma dimensão mais ampla e verticalizada dos fenômenos envolvendo a experiência humana. Esse autor formula e responde algumas questões que devem ser consideradas por pesquisadores que buscam conhecer o objeto de pesquisa por meio da metodologia qualitativa. Os resultados das interpretações ou descrições devem retratar a experiência das pessoas de forma fiel, de tal modo que os participantes se reconheçam neles.

Minayo (1993) destaca que na metodologia qualitativa pesquisador e pesquisados são agentes simultâneos. Portanto, desvela significados individuais, oportuniza a expressão e compartilhamento do pensar e sentir de toda a coletividade. Analisá-las exige habilidade de manipulação e cuidado. É importante checar-se se o que foi entendido pelo pesquisador é compatível com o significado do discurso do participante da pesquisa. A autora defende uma alternativa para essa lacuna, adotar o pensamento sistêmico, forma de ver a realidade de modo articulado. É uma proposta de percepção do mundo que contrapõe à visão unidimensional, buscando a interação e a comunicação entre diferenças e oposições.

Nesse contexto, o estudo de caso foi baseado em análises de decisões estratégicas ocorridas em uma única empresa do setor de software. Para tal estudo, foram realizadas sete entrevistas com executivos de alto e médio escalão (obtenção de dados primários) bem como análise de documentos elaborados pela empresa e consultorias externas (dados secundários).

#### 4.2 CENÁRIO DA PESQUISA

Este estudo teve como cenário uma empresa do setor industrial de software que foi denominada de Alpha, presente no mercado há mais de 30 anos oferecendo aos seus clientes sistemas de gestão empresarial que contemplam toda a cadeia do varejo, partindo dos softwares de automação comercial, que realizam todas as operações necessárias do ponto de venda (POS), até o ERP completo, que inclui, entre outras funcionalidades, gestão de estoques, relacionamento com os clientes, gestão financeira, de contabilidade e fiscal, gestão do ciclo de vida dos produtos, gestão de suprimentos, além de outras funcionalidades interligadas.

A empresa possui foco exclusivo no varejo, o que permitiu que desenvolvesse um conjunto de softwares e aplicativos com alto nível de aderência, profundidade tanto em termos de verticais específicas do varejo, como também nos diferentes portes de varejistas.

Atualmente, a Alpha é a maior software house do Brasil voltada para o varejo, e também é líder em soluções de conectividade e telecomunicações para o segmento no país. Possui um plano agressivo de aquisições que vem sendo praticado nos últimos anos, o que permite ampliar seus segmentos de atuação e adquirir novos expertises, marcando presença em todas as regiões do país e fortalecendo sua posição de liderança.

Nos últimos anos, tem desenvolvido novas ofertas adjacentes aos softwares de POS e ERP, sempre baseadas em modelo de entrega em *cloud*. Isso tem facilitado a venda e a implantação destas soluções e incentivado fortemente a venda cruzada das mesmas na base de clientes. Estas novas soluções incluem, por exemplo, uma plataforma de e-commerce, integrada ao ERP, que possibilitam aos varejistas tradicionais aproveitar este novo canal de vendas e comunicação com seus consumidores, um software de CRM focado em ferramentas que permitam aos varejistas interagirem de maneira mais eficiente com seus clientes, entre outras soluções, como nota fiscal eletrônica, conectividade, TEF e aplicativos de mobilidade.

As soluções da Alpha oferecem as funções essenciais que são necessárias para efetivamente gerenciar e processar os recursos operacionais e financeiros de uma organização de varejo brasileiro. Seus aplicativos permitem aos clientes interagir, colaborar e tomar decisões de negócios utilizando dados precisos a partir de vários dispositivos.

Outro ponto importante do modelo de atuação da Alpha é a sua verticalização nos serviços profissionais relacionados à implantação, customização e consultoria de suas soluções. Com isso, se aproxima dos varejistas, amplia seu conhecimento de seus modelos de atuação e fomenta a troca de melhores práticas entre diferentes verticais e portes de varejistas.

Seu modelo de negócios é baseado na cobrança de manutenções mensais, desestimulando a cobrança de altos valores iniciais de licenças, o que torna suas soluções bastante escaláveis e acessíveis para varejistas de diferentes tamanhos.

A Companhia possui um modelo SaaS (Software as a Service) de cobrança, que tem como direcionador (i) a cobrança de serviços profissionais de implantação, customização e consultoria; e (ii) o pagamento de uma taxa de manutenção periódica para utilização dos

softwares de modo a garantir uma recorrência e a previsibilidade nas receitas. A maior parte da receita da Alpha é derivada da mensalidade de uso dos sistemas desenvolvidos pela empresa e a receita é dividida em dois grupos:

- a) **Receitas recorrentes:** decorrem de mensalidade do uso dos softwares, o que inclui as atualizações dos produtos contratados, assistência técnica, help desk e serviços de hospedagem de software, do pagamento das equipes de suporte localizadas nos clientes e dos serviços de conectividade. São assim denominadas, tendo em vista a periodicidade de sua ocorrência e a alta taxa de renovação desses contratos;
- b) **Receitas de serviços:** decorrem de serviços de implementação dos sistemas, incluindo customização, treinamento e demais serviços relacionados aos nossos produtos. Tem como característica a não recorrência automática.

























A Alpha comercializa seus produtos e serviços através de canais diretos e indiretos.

- a) **Venda através de canais diretos:** a Alpha privilegia o atendimento direto a seus clientes. Nos canais diretos, a empresa conta com gerentes comerciais dedicados aos e gerentes comerciais responsáveis pela prospecção de novos. Sua equipe comercial é especializada tanto nas diferentes verticais do varejo, como também nos diferentes portes de clientes e, finalmente, nas diferentes ofertas disponíveis no seu portfólio. A empresa controla as oportunidades geradas pelos gerentes comerciais em um único software de CRM, o que lhe facilita a realização de vendas cruzadas, além de lhe permitir uma maior visibilidade dos resultados de vendas. A empresa também conta com áreas específicas de controladoria e planejamento comerciais, que buscam padronizar metodologias, processos e aumentar a produtividade e eficiência de suas atividades;
- b) **Venda através de canais indiretos:** Os canais indiretos aumentam a capilaridade da Alpha, fazendo-a presente em localidades nas quais não possui unidades próprias. As franquias são, em sua maioria, canais exclusivos de distribuição de produtos e fazem a prospecção de novos clientes e negociação das soluções nas regiões em que atuam, além de realizar treinamentos, implantação e customização das soluções Alpha. As franquias e os representantes recebem um percentual das receitas de licenças geradas por eles em

caráter de comissão. As franquias também recebem um percentual sobre a receita de manutenção gerada pelos clientes baseados nos territórios em que atuam. Todo o faturamento das receitas recorrentes gerado pelos canais indiretos é realizado diretamente pela Alpha aos clientes. A matriz e as filiais próprias da Alpha são referências para as atividades operacionais, comerciais e técnicas dos franqueados. A empresa mantém um departamento responsável pelos canais indiretos que controla, acompanha e coordena as franquias e representantes de venda, que presta assessoria e acompanha suas atividades operacionais, desenvolvimento das estratégias comerciais, administrativas e de marketing. As atividades das franquias também são controladas por pesquisas de satisfação realizadas com os clientes atendidos por todos os agentes comerciais da Companhia

A Companhia conta com mais de 3.000 colaboradores em sua matriz e filiais e dispõe de franquias e canais distribuídos pelo Brasil e exterior. Para atender de forma integral às necessidades atuais do mercado varejista, a Alpha oferece diversas soluções a seus clientes. A Figura 7 resume o posicionamento Alpha no mercado competitivo:

**Figura 7. Posicionamento da Alpha no mercado competitivo**

	<b>Alpha</b>	Players internacionais	Players regionais	Novos entrantes
Escala e Liderança				
Especialização e foco no varejo do Brasil				
Amplitude de verticais do varejo				
Cobertura Geográfica por todo o Brasil				
Tamanho das Companhias				
Plataforma de tecnologia integrada				

Fonte: Dados primários da pesquisa

No que diz respeito à estratégia de crescimento corporativo da Alpha, destaca-se, de forma mais ampla, que a empresa possui uma estratégia de crescimento baseada em 5 pilares, conforme demonstra a Figura 8:

**Figura 8. Os cinco pilares de crescimento da Alpha**



Fonte: Dados primários da pesquisa

Ressalta-se que a Alpha possui um plano contínuo e agressivo de M&A (*Mergers and Acquisitions*) alinhado às suas intenções de expansão no mercado. Este plano abrange uma dimensão tecnológica, visando adquirir novas expertises e agregar valor aos seus produtos através do uso de novas tecnologias, uma dimensão geográfica, que permite a ampliação da sua presença em todo o território nacional, e uma dimensão de verticais de negócio, visando aproveitar suas competências essenciais para a expansão da sua atuação para diferentes segmentos do varejo.

O amplo portfólio de produtos da Alpha voltado especificamente para o varejo se constitui em grande diferencial de negócio, e permite oferecer ao cliente um vasto arsenal de ferramentas complementares que abrangem: o ponto de venda, a frente de loja, atividades de backoffice, funções gerenciais e de inteligência de negócios, com ampla integração ao mundo digital e às mais recentes inovações disponíveis no mercado. O uso integrado destas ferramentas permite ao cliente a melhor gestão do seu negócio, o crescimento das vendas e o aumento da competitividade.

A Alpha tem uma busca contínua por parcerias estratégicas que ampliem a sua capacidade de atuação em novos mercados. Atualmente, a empresa desenvolve soluções que permitam aplicar o conceito de inteligência de negócios especificamente ao varejo, e investe, em parceria com a Redecard, em soluções de pagamento e software para micro e pequenos varejistas. Além disso, a Alpha também desenvolve atualmente parcerias com grandes players de diferentes ramos de negócio, como Ipiranga, o Boticário, Habib's e Volkswagen.

A penetração dos gastos com software de gestão para o varejo ainda é baixa no país, o que indica que há um vasto mercado a ser explorado. O momento é propício para oferecer aos varejistas opções de soluções que possam apoiar a sua gestão e operação, contribuindo para maior controle, melhoria na tomada de decisão e otimização dos resultados.

A sustentabilidade e o crescimento dos seus clientes são fator importante para a Alpha. O fortalecimento dos negócios das empresas contribui para a estabilização da economia no país e para a retomada de um período de prosperidade e desenvolvimento geral. Para isto, porém, cada empresa precisa realizar os investimentos necessários e tomar as decisões corretas, o uso da TI é fator-chave neste processo.

#### 4.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi realizado a partir de entrevistas com diversos dirigentes da empresa Alpha, a saber: a. Diretores de segmentos e/ou diretores de ofertas dos produtos destinados aos seguintes mercados: moda, serviços de alimentação, postos de combustível e lojas de conveniência, farmácias e concessionárias de veículos; b. Gerente de Inteligência de Mercado; e c. Gerente de Portfólio de Produtos. Além disso, o estudo fez uso de documentos e dados quantitativos referentes ao mercado de atuação da empresa.

Quanto à coleta de dados em fontes documentais, ressalta-se que se trata de uma pesquisa ampliar a visão do pesquisador para que se consiga chegar a uma opinião comum, como bem afirma Cellard (2008, p. 295):

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer

reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente.

Importante mencionar que pesquisas exploratórias examinam fenômenos a partir do levantamento de informações que possibilitam aprofundar o conhecimento em torno de uma temática, com vistas a ampliar a familiaridade com o problema pesquisado.

O Quadro 3 apresenta os conteúdos buscados e as fontes de informações utilizadas:

**Quadro 3. Esquema de busca de informação**

CONTEÚDOS	FONTES DE INFORMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação de Mercado e Indústria</li> <li>• Principais concorrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software) e empresas de pesquisa do setor, como IDC e Gartner.</li> <li>• Relatórios elaborados pela área de inteligência de mercado da empresa</li> <li>• Entrevista com os responsáveis pelas áreas de inteligência de mercado e gestão de portfólio de produtos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico da empresa</li> <li>• Contexto e principais desafios</li> <li>• Principais decisões estratégicas (produtos, mercados, modelo de negócios, etc)</li> <li>• Resultados operacionais (receita, margem, crescimento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos disponibilizados pela área de Relação com Investidores</li> <li>• Entrevistas com as lideranças das principais áreas de negócios avaliadas</li> <li>• Entrevista com diretores de ofertas</li> <li>• Documento de planejamento estratégico para os próximos 3 anos</li> </ul>



- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre os impactos na criação e apropriação de valor</li> </ul> |  |
|---|--|

Fonte: Elaboração do autor

Salienta-se que a entrevista, de acordo com Haguette (1995), consiste em um processo de interação social, onde o entrevistador possui o objetivo de coletar informações dos sujeitos de pesquisa, utilizando para tanto de um roteiro com tópicos que cercam o problema levantado para a pesquisa, bem como os objetivos traçados.

A entrevista sendo utilizada como técnica de pesquisa, para Minayo (1994) possibilita ao pesquisador a obtenção de informações privilegiadas pelo fato de ser obtida por meio da fala individual revelando condições estruturais, sistema de valores, normas e símbolos, e ainda, transmite por meio de um “porta-voz” as representações do grupo social em estudo.

Neste trabalho optou-se pela entrevista semiestruturada, a qual possibilita ao entrevistado um espaço maior para que possa discorrer sobre suas experiências, não limitando o que ele deve responder, apenas direcionando o assunto a partir do foco da pesquisa, este tipo de entrevista ao mesmo tempo em que permite ao entrevistado dar respostas mais livres, valoriza a atuação do pesquisador. Segundo Triviños (1987, p. 146):

Entrevista semiestruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Os tópicos da entrevista semiestruturada realizada para este trabalho levaram em consideração o embasamento teórico utilizado nesta pesquisa e as informações recolhidas pelo pesquisador sobre o fenômeno social em estudo, com a formulação de perguntas básicas, na qual as respostas possibilitem o alcance dos objetivos.

Cada entrevista durou aproximadamente de 1 (uma) hora e seguiu um roteiro pré-estabelecido e foi transcrita em formato eletrônico. Em alguns casos, houve troca de e-mails para esclarecimentos de questões específicas observadas na fase de análise de conteúdo. Tais transcrições não estão nos anexos visando a diminuir o volume final da dissertação. O autor pode disponibilizar o acesso a tais documentos conforme solicitação direta.

#### 4.4 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi feita a partir de abordagem qualitativa, trazendo uma análise de conteúdo para categorização do conteúdo abordado. Vale destacar, com base em Freitas, Cunha e Moscarola (1997), que a análise de conteúdo consiste em uma metodologia refinada, demandando de dedicação, paciência e tempo do pesquisador, visto que, além de se apoiar em dados como um estudo teórico, por exemplo, deverá também utilizar sua intuição, imaginação e criatividade, sendo necessário, assim, disciplina, perseverança e rigor por parte do pesquisador.

Para discorrer acerca da metodologia utilizada para desenvolvimento deste estudo, apoia-se em Laurence Bardin, com sua publicação do ano de 2011, escolhendo o autor como base por ser uma referência atual em análise de conteúdo, o que não impede de também fazer uso de outros autores. A técnica foi utilizada com o intuito de responder aos questionamentos levantados neste estudo e alcançar os objetivos traçados. Conceituando análise de conteúdo, Bardin (2011) afirma que consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). (tradução própria). (p. 38)

Dessa forma, é possível dizer que esta pesquisa foi realizada à luz da análise de conteúdo, que significa dizer que foram seguidos alguns procedimentos, mas não se propõem a realizar uma profunda análise de conteúdo. Chizzotti (2006) afirma que “é compreender

criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. (p. 98)

Bardin (2011) elenca em três etapas da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, tem-se a organização do material a ser analisado, fazendo-se a leitura flutuante, que consiste no primeiro contato com os documentos da coleta de dados, em seguida, procede-se com a escolha dos documentos, demarcando-se o que será analisado, para que desse modo se possa formular as hipóteses e objetivos do estudo, por fim, fechando a etapa de pré-análise, referencia-se os índices e elabora-se os indicadores, o que é feito por meio de recortes de textos nos documentos de análise. Esta pesquisa seguiu essas orientações das etapas para classificar os seus resultados.

Assim, na pré-análise realizada para este trabalho monográfico, optou-se por livros e artigos que auxiliassem no embasamento para este trabalho, fazendo-se a leitura flutuante dos mesmos, demarcando os textos que contribuiriam para este estudo e descartando aqueles que se considerou desnecessário. Contou-se com as entrevistas realizadas para maior enriquecimento da pesquisa, destacando-se como um instrumento de coleta de dados. Em seguida, os objetivos foram verificados, para que se pudesse referenciar os índices e elaborar os indicadores.

A exploração do material, segunda fase da análise de conteúdo, conforme Bardin (2006), consiste em definir as categorias de estudo e identificar as unidades de registro, ou seja, considerar qual será a unidade base. Trata-se de uma das etapas mais importantes da análise de conteúdo, visto que consiste na submissão do material coletado a um estudo aprofundado, o qual foi orientado pelos objetivos da pesquisa.

A exploração do material foi feita neste trabalho em cinco categorias: ambiente de negócios da Alpha; segmento de moda; segmento de serviços de alimentação; segmento de postos de combustíveis e loja de conveniência; e segmento de concessionárias de veículos. Devendo-se destacar, ainda, que o referencial teórico também trouxe exploração do material bibliográfico levantado. As categorias são apresentadas no Quadro 4:

**Quadro 4. Categorias e subcategorias da análise de conteúdo**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Ambiente de negócios Alpha	Setor de TI no Brasil; Segmento de varejo no Brasil; mercado e concorrência; clientes e fornecedores; criação e apropriação de valor.
Segmento de moda	Mercado e presença Alpha; estratégia de crescimento; criação e apropriação de valor.
Segmento de serviços de alimentação	Mercado e presença Alpha; estratégia de crescimento; criação e apropriação de valor.
Segmento de postos de combustível e loja de conveniência	Mercado e presença Alpha; estratégia de crescimento; criação e apropriação de valor.
Segmento de concessionárias de veículos	Mercado e presença Alpha; estratégia de crescimento; criação e apropriação de valor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na terceira fase da análise de conteúdo, tratamento dos resultados, inferência e interpretação ocorre a condensação e o destaque das informações necessárias para análise, se configurando como o momento de realizar uma análise crítica e reflexiva do estudo (BARDIN, 2006). Assim, por meio da análise de conteúdo, desenvolveu-se este trabalho, utilizando de material teórico e prático para que os objetivos deste estudo fossem verificados e alcançados.

#### 4.5 PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

##### **a. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso**

- i. Título: Criação e apropriação de valor: estudo de caso na indústria de software
- ii. Objetivos do Estudo

Analisar os elementos internos e externos que contribuem para a criação e apropriação de valor em uma empresa desenvolvedora de software, que está sujeita a forças de mercado particulares, como personalização de produtos e preços, diferenciação de versões, agrupamento (bundling), custo de troca e aprisionamento, economias de escala, efeito de rede, padrões e efeito de sistema. Neste sentido, também busca-se entender como os relacionamentos com fornecedores, clientes e

concorrentes e as estratégias de competição, cooperação e coopetição impactam tanto na criação quanto na apropriação de valor.

**b. Procedimentos de Campo**

**i.** Aspectos metodológicos gerais:

Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso. Trata-se de uma investigação de caso único.

**ii.** Organização estudada:

Empresa Alfa, conforme descrição no item Metodologia.

**iii.** Fontes de evidência:

Entrevistas dirigidas e análise de documentos internos e externos sobre a organização e seu ambiente externo. O Quadro 3 apresenta os conteúdos buscados e as fontes de informações utilizadas

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados encontrados a partir do estudo de caso realizado na empresa Alpha. O capítulo está organizado em tópicos e subtópicos que seguem as categorias e subcategorias de análise apresentadas no capítulo anterior. Desse modo, inicia-se com a discussão dos dados referentes ao ambiente de negócio da Alpha, abordando os dados referentes ao setor de TI no Brasil, ao segmento de varejo no Brasil, ao mercado e concorrência, aos clientes e fornecedores e criação e apropriação de valor. Os demais tópicos apresentam os segmentos de atuação da Alpha: moda, serviços de alimentação, postos de combustíveis e loja de conveniência e concessionárias de veículos, respectivamente, trazendo para cada um deles o estudo sobre o mercado e presença Alpha; estratégia de crescimento; criação e apropriação de valor.

### **5.1 O Ambiente de Negócios da empresa Alpha**

Nesta categoria analisa-se o ambiente de negócios da empresa Alpha com foco em sua atuação no mercado em que está inserida. Acredita-se que conhecer o mercado em que atua é fator fundamental para criação e captura de valor em uma empresa, fator que justifica o início da análise com essa abordagem. A percepção dos gestores da Alpha são consideradas para que se possa analisar e discutir sobre mercado e concorrência, aos clientes e fornecedores e criação e apropriação de valor.

#### **5.1.1 O Análise do Setor de TI no Brasil**

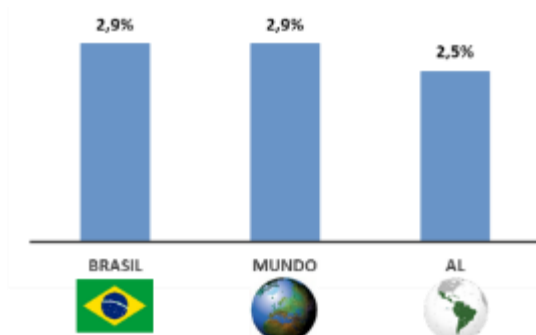
O Brasil é um dos países que mais investe em TI (Tecnologia da Informação) no mundo, tendo sido responsável por cerca de 1,9% do mercado global em 2016. O país ocupa a 9ª posição no ranking internacional, de acordo com a pesquisa anual “Mercado Brasileiro de Software e Serviços”, elaborada pela Abes (Associação Brasileira das Empresas de Software), em parceria com a IDC (*International Data Corporation*), conforme demonstra a Figura 9:

**Figura 9. Ranking internacional de investimento em Tecnologia da Informação**

Fonte: Fornecido pela empresa com base em Abes/IDC 2017

Apesar do cenário de crise, da instabilidade política e da significativa volatilidade da taxa de câmbio que assolam o Brasil há alguns anos, as empresas continuam a incrementar seus investimentos em TI no país. Estudo do grupo Gartner revela que os gastos com TI no Brasil devem atingir R\$ 236,1 bilhões em 2017, o que representa um aumento de 2,9% em relação a 2016.

Esta taxa de crescimento é semelhante à média global, também de 2,9%, e superior ao esperado para a América Latina, onde a projeção de crescimento é de 2,5%. O estudo também prevê uma fase de transição no Brasil para os próximos anos, rumo a uma transformação digital dos negócios no longo prazo, como ilustra a Figura 10:

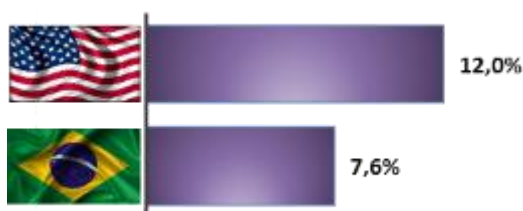
**Figura 10. Evolução do investimento em Tecnologia da Informação em 2017**

Fonte: Fornecido pela empresa com base em Gartner 2017

Pesquisa anual da FGV (Fundação Getúlio Vargas), entretanto, pondera que, no âmbito de médias e grandes empresas do setor privado, a média de investimentos em TI está em torno

de 7,6% em relação à sua receita, percentual que vem se mantendo estável nos últimos três anos, mas que é bem inferior ao de países como Estados Unidos, por exemplo, onde a média de investimentos em TI nas empresas está por volta de 12%.

**Figura 9. % Investimento em TI – Médias e Grandes Empresas (2016)**

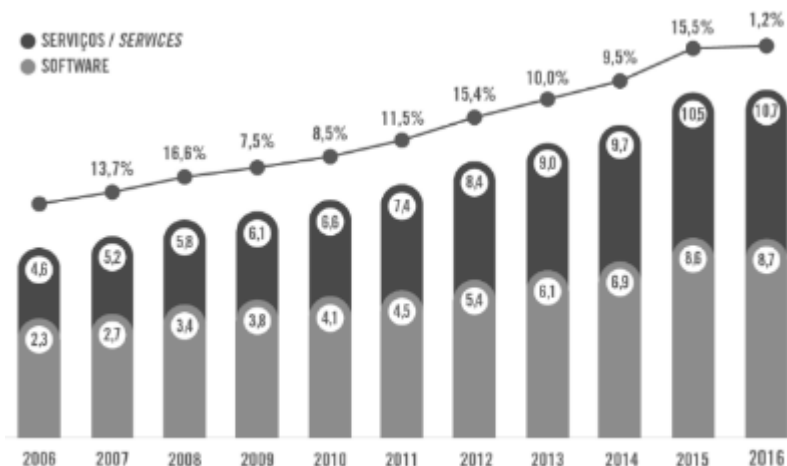


Fonte: Fornecido pela empresa com base em FGV 2016

De qualquer forma, estes são dados positivos, frente a um cenário econômico adverso que exerce forte pressão por redução de custos nas empresas. Isto mostra a necessidade e a importância do investimento em tecnologia, mesmo em momentos de crise.

Dados sobre o mercado doméstico de software e serviços de TI, onde atua a Alpha, reforçam esta análise, e revelam crescimento contínuo nos últimos 10 anos, apesar de apresentarem forte desaceleração no último ano:

**Figura 12. Evolução do Investimento em Software e Serviços de TI - Brasil**



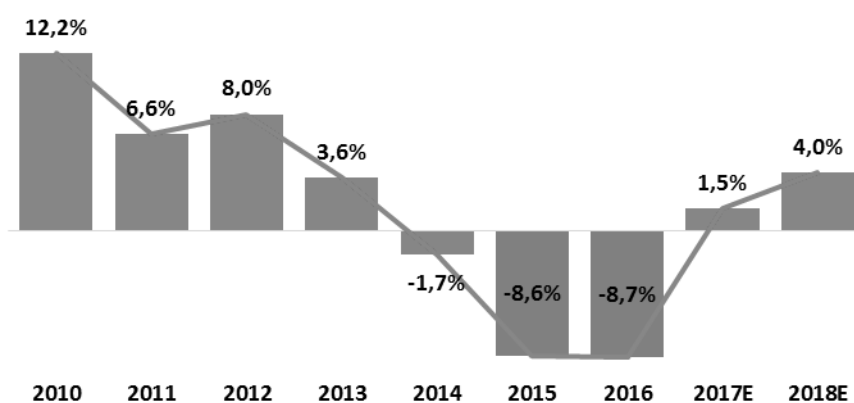
Fonte: Fornecido pela empresa com base em Abes/IDC (2017)



### 5.1.2 Análise do Segmento de Varejo no Brasil

De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o comércio responde por 12% do PIB brasileiro, e o comércio varejista é responsável por 43% do comércio geral. Dados da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), realizada pelo instituto, mostram que nos últimos anos o mercado de varejo sofreu significativa retração, transparecendo reflexos da crise. Todavia, já mostra recuperação no início de 2017 e prevê crescimento ainda maior para 2018, apresentando um cenário com boas perspectivas para investimentos no setor:

**Figura 13. Evolução do nas vendas no varejo (%) - Brasil**



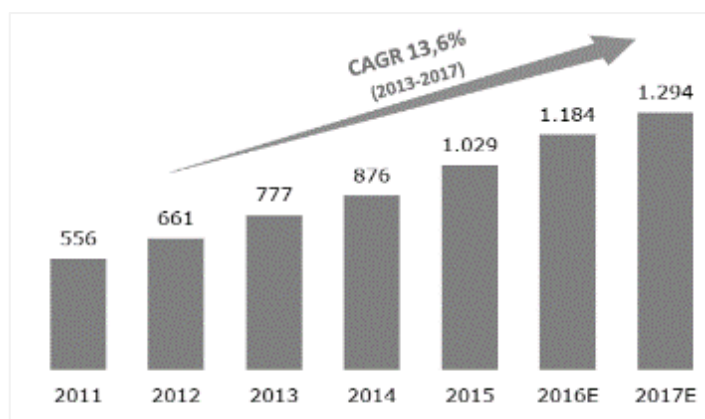
Fonte: Fornecido pela empresa com base em Pesquisa Mensal do Comércio – IBGE (2016)

Por outro lado, o varejo ainda é um dos segmentos com menor investimento em TI. Dados da pesquisa FGV mostram que empresas do segmento investem em TI apenas 3,5% da sua receita, valor baixo quando comparado aos segmentos financeiro (14%) e de serviços (11%), por exemplo. Este é um dado relevante, pois sugere que o setor não aproveita todos os recursos tecnológicos disponíveis ou não reconhece os seus benefícios potenciais. Em contrapartida, porém, estes dados revelam que existe grande margem para o crescimento do investimento em TI no varejo e, portanto, grandes oportunidades para oferta de soluções baseadas em tecnologia para empresas deste segmento.

**Figura 14. Investimento em TI por indústria em 2016**

Fonte: Fornecido pela empresa com base em FGV (2016)

Analisando outros contextos, que não o econômico, observa-se que há ainda uma grande carência de softwares de gestão no varejo brasileiro, o que gera impactos negativos diretos na produtividade, controle e resultados das empresas. Com efeito, o mercado de software para gestão de varejo vem crescendo continuamente nos últimos anos no Brasil, com taxas de crescimento composto (CAGR - *Compound Annual Growth Rate*) superiores a 10% a.a.:

**Figura 15. Crescimento de softwares de Gestão do varejo**

Fonte: Fornecido pela empresa com base em IDC

Conforme veremos a seguir, o mercado potencial para este tipo de produto ainda é muito grande, e existem diversos fatores que indicam um cenário com boas perspectivas para o futuro.

### 5.1.3 O Mercado Potencial

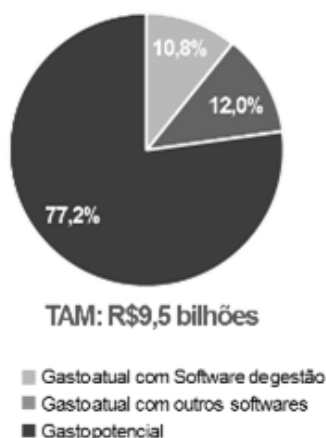
O desenvolvimento da infraestrutura de TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) é base para todo o desenvolvimento tecnológico e econômico de um país. A perspectiva de investimentos relevantes nestas áreas nos próximos anos deverá gerar uma

importante expansão no setor. A expansão na infraestrutura pode ser identificada, por exemplo, pelo aumento da penetração de internet banda larga no Brasil, que, segundo o CGI (Comitê gestor da Internet), atualmente atinge 41,3% dos domicílios, assim como pelo aumento na penetração dos smartphones, que, segundo estimativas, deve superar a marca de 1 aparelho por habitante em 2017.

O setor de varejo, especificamente, deverá ser beneficiado pela combinação de diversos fatores, como a expansão das redes de varejo, a abertura de novas franquias, a construção de novos shopping centers e o aumento dos níveis de consumo, decorrente do crescimento da classe média brasileira. A reunião destes fatores, aliados ao desenvolvimento da infraestrutura tecnológica no país, indicam um cenário favorável para a expansão do setor de TI de varejo no futuro próximo, com a ampliação significativa do mercado potencial.

A penetração atual das ferramentas de software para o varejo ainda é bastante baixa. Segundo estimativas do Gartner/IDC, existe um mercado potencial de 9,5 bilhões de reais para o uso de softwares no país, mas atualmente apenas 10,8% do mercado são representados por softwares de gestão para o varejo. Ou seja, há ainda um gigantesco mercado potencial a ser trabalhado.

**Figura 16. Mercado potencial a ser trabalhado (Total Addressable Market - TAM)**



Fonte: Fornecido pela empresa com base em Gartner e IDC.

De fato, avaliação da Bradesco Corretora prevê para o setor um período de sólido crescimento orgânico no longo prazo, com crescimento das margens Ebitda, economia de escala e oportunidades para aquisições e fusões. Segundo a corretora, o CAGR do setor de 2010-2016 foi de 15% a.a., e nos próximos anos deve permanecer acima de 10%, motivado pelo aumento

da penetração do mercado de softwares.

Além disso, com uma taxa de renovação de aproximadamente 98%, a Alpha tem nos seus próprios clientes um grande mercado potencial, uma vez que estes seriam naturalmente os primeiros a integrarem os novos recursos oferecidos.

Por fim, diversos fatores observados no mercado atual apontam para novas necessidades de soluções para o varejo: Expansão do varejo digital e mobilidade, com mudanças no comportamento de compra dos consumidores; Conhecimento do cliente e personalização da experiência de compra passou a ser fator essencial para o sucesso da venda; Mudanças na jornada dos clientes no ponto de venda, nos processos e tecnologias utilizadas; Consolidação do conceito Omni, onde as lojas estão se tornando uma espécie de “hub” da multicanalidade; Aumento da importância da venda de produtos em estoque virtual e em Marketplaces; Aumento da lucratividade através da oferta de Serviços e Financiamento; e Crescimento da NFC-e e Meios Eletrônicos de pagamento.

Dentre todos os *players* deste mercado, a Alpha é quem possui o portfólio mais abrangente e específico para o varejo, além de uma grande base instalada, o que confere valor e reconhecimento à marca. Ainda de acordo com o IDC, o *market share* da Alpha é de cerca de 37,5%, no que diz respeito a soluções de POS (*Point of Sale*) e ERP para o Varejo, valor maior que a soma dos seus quatro principais concorrentes.

**Figura 17. Participação de mercado da empresa Alpha**



Fonte: Fornecido pela empresa com base em IDC

#### 5.1.4 Percepções da gestão da Alpha sobre o mercado e concorrência

O mercado de software como um todo no Brasil ainda é relativamente pouco explorado e possui um grande potencial de crescimento. No setor de varejo, fatores como a consolidação das empresas do setor e profissionalização da gestão de empresas familiares contribuem para aumentar o patamar de investimentos em Tecnologia da Informação. O eCommerce, mais dependente de tecnologia, cresce 12,6% no período de 2014 a 2018 segundo estimativa interna, o dobro do crescimento esperado para o varejo tradicional. Este tem sido um dos alvos de investimentos nos últimos anos, tanto com aquisições quanto em esforços de pesquisa e desenvolvimento realizados internamente.

O mercado em que a Alpha atua é formado por provedores internacionais, como a SAP e Oracle e por provedores nacionais, dentre os quais Totvs e Alpha se destacam, em conjunto com algumas dezenas de provedores regionais ou com atuação restrita a alguns subsegmentos do varejo. Recentemente, a Totvs, maior concorrente nacional, adquiriu a Bematech, empresa com foco no varejo, o que aumenta sua força neste segmento. SAP e Oracle tradicionalmente focam em clientes maiores, porém, aos poucos, buscam atender também empresas de um porte menor, com produtos e canais diferenciados.

Alguns novos entrantes começam a obter destaque no mercado, principalmente por conta de plataforma de tecnologias inovadoras. A configuração atual do mercado é de um oligopólio com diferenciação baseada em tecnologia, localização geográfica e especialização setorial. A empresa deve continuar buscando ampliar agressivamente sua participação de mercado, tanto através de crescimento orgânico, quanto através de aquisições, em especial nos subsegmentos que ainda se apresentam bastante fragmentados, porém com altas taxas de crescimento. Com isso, conseguirá ampliar o efeito de rede e se beneficiar do efeito “the winner takes it all”.

As soluções mais robustas de gestão para o varejo exigem um grande investimento inicial em capital e conhecimento, além de ser um mercado caracterizado pelos ganhos de escala e efeitos de “lock in” que geram um efeito conhecido como “the winner takes it all” e que cria uma barreira de entrada alta para novos entrantes. Apesar disso, o avanço tecnológico é constante e, em pouco tempo, uma tecnologia pode tornar-se obsoleta e ser substituída por inovações disruptivas providas por concorrentes tradicionais ou novos entrantes.

As peculiaridades da burocracia brasileira, como a complexidade fiscal e trabalhista formam uma barreira para os provedores internacionais ou mesmo para provedores nacionais com atuação em diferentes segmentos, porém esta barreira pode ser rompida caso algum desses provedores optem por fazer os investimentos necessários para atuar no setor. Os provedores regionais possuem bastante força local e normalmente são importantes alvos de aquisição. Nesse contexto, a Alpha direciona todos os anos parte importante de recursos para aprimorar suas tecnologias, a fim de diferenciar-se tanto dos grandes concorrentes nacionais quanto internacionais.

#### **5.1.5 Percepções da gestão da Alpha sobre força dos clientes e fornecedores**

A Alpha tem consciência de que os compradores podem possuir um alto poder de barganha caso representem um alto percentual da receita do provedor e, por conta disso, busca sempre manter diversificar sua base de clientes. O maior cliente da Alpha representa menos de 3% do seu faturamento anual. A Alpha também se beneficia de um afeito de aprisionamento que suas soluções provocam nos clientes, tornando alto o custo de mudança por conta dos investimentos em integrações e adequações do software aos processos dos clientes, infraestrutura, treinamento, compra de novas licenças de um eventual novo fornecedor, dentre outros.

Com relação aos fornecedores, o principal gasto que a empresa Alpha realiza é direcionado a pessoas, principalmente com a folha de pagamentos. Como a empresa possui diversos escritórios espalhados pelo Brasil, ela consegue fugir dos altos custos e da competição por profissionais de excelência nas grandes cidades. O fato de software ser muito escalável, com custo marginal muito baixo, também contribuiu para uma melhoria futura em favor da Alpha neste aspecto.

Quanto aos demais fornecedores, em poucos casos a tecnologia desenvolvida é dependente de padrões proprietários ofertados por empresas que também possuem produtos concorrentes, como no caso dos bancos de dados Oracle ou sistemas operacionais da Microsoft, que também possuem relevante presença no mercado de software para varejo. Nesse caso, existe uma relação de coopetição, em que a Alpha compra desses competidores determinadas soluções enquanto compete em outros mercados. Como os grandes provedores focam sua

atuação nas maiores empresas do setor, a Alpha se integra a elas nesses clientes e, na maior fatia do mercado a Alpha tem certa blindagem por conta da grande participação de mercado.

Esse estudo também observou outras relações de coopetição na Alpha, como a oferta de um sistema de TEF (Transferência Eletrônica de Fundos) da empresa Software Express, cuja oferta é semelhante à de um produto da empresa Alpha. A justificativa para esse caso é que o sistema TEF é complementar às tradicionais soluções da Alpha e a empresa não possuía uma oferta semelhante até alguns anos atrás. A partir do momento em que a Alpha passou a ofertar sua própria solução, ela tem realizado esforços para migrar a base concorrente para o seu produto. Apesar disso, alguns clientes ainda optam pelo produto da concorrência por conta de características funcionais mais evoluídas. A estratégia nesse caso é continuar ofertando a solução própria e a concorrente até o momento em que ambas estejam no mesmo nível de competitividade. Depois disso, deve haver uma intensificação nos esforços de migração.

Outro caso de coopetição trata-se da oferta de uma solução de gestão de recursos humanos da Totvs, sua maior concorrente nacional. Nesse caso a justificativa é que se trata de uma oferta complementar, que a Alpha optou por não desenvolver internamente, por questão de direcionamento estratégico de não entrar neste ramo de negócios. Neste caso, a Alpha revende os produtos da concorrente para complementar uma necessidade específica de alguns clientes.

#### **5.1.6 Estratégias Corporativas de Criação e Apropriação de Valor**

Com o objetivo de prover um maior detalhamento das estratégias de criação e apropriação de valor, este estudo procurou avaliar a atuação da empresa Alpha em quatro mercados distintos: (1) Sistemas para o segmento de moda; (2) sistemas para o segmento de varejo de alimentação; (3) sistemas para o segmento de postos de combustíveis e lojas de conveniência e (4) sistemas para o segmento de concessionárias de veículos.

## 5.2 SOBRE O SEGMENTO DE MODA

Dávila et al. (2008) dissertam que no setor da moda tem-se uma inovação incremental, com melhorias feitas no design, na qualidade do produto, no aperfeiçoamento de layouts e nos processos, além de melhorias nos arranjos logísticos e organizacionais. Assim, pode-se dizer que a inovação em moda abrange todas as vertentes desde seu planejamento até sua distribuição.

Nesse setor, novos produtos são lançados em um curto espaço de tempo, em geral tem-se duas coleções por ano chamadas de primavera/verão e de outono/inverno, todavia, as empresas do ramo estão deixando de adotar apenas essas coleções e lançam novos produtos com uma frequência cada vez maior, assim, além das coleções citadas, lançam novos produtos em um período menor de tempo. Choi, Chiu e Chester (2010) destacam também a chamada *fast fashion*, onde novos produtos são lançados em média a cada 15 dias. Os autores colocam como benefício desse lançamento de novos produtos em curto espaço de tempo a não geração de estoque e, assim, não se gera produtos obsoletos. Desse modo, o uso de softwares faz-se fundamental nesse processo, verificando-se presença significativa da Alpha nesse contexto.

### 5.2.1 Mercado e Presença da Alpha

O mercado potencial atual possui 2,1 milhões de estabelecimentos, segundo estimativas internas. Porém, mais de 90% do mercado não é endereçado pelas soluções Alpha, por falta de foco, de funcionalidades específicas, dificuldade de chegar na cauda longa (clientes pequenos, muito espalhados) ou pelos mercados serem muito informais, sem a intenção de adotar sistemas de gestão ou sem capacidade de pagar por esses sistemas. Com isso, o mercado potencial é formado por 68.500 lojas (redes com pelo menos duas lojas).

Atualmente a Alpha possui aproximadamente 20 mil lojas neste segmento e uma grande participação de mercado em redes com mais de 100 lojas. A empresa menciona possuir 11 dos 15 maiores franqueadores do segmento como clientes. Estimativas internas indicam que o Market share chega a 80% nesses casos. Já no mercado de lojas menores, há uma pulverização de fornecedores e, geralmente os concorrentes são fornecedores regionais ou soluções



desenvolvidas internamente pelos clientes. No total, os clientes da Alpha neste segmento emitiram mais de 100 milhões de cupons fiscais em 2016.

Este é o maior segmento da companhia em receita, na qual ela possui os clientes mais antigos.

A empresa possui três ofertas principais para este segmento: ERP (sistema de gestão integrado), POS (sistema de automação comercial para gestão do ponto de venda) e Ofertas Cross (outros produtos para os clientes do segmento).

### **5.2.2 Estratégia de Crescimento**

No período de 2003 a 2013, houve uma grande expansão do varejo e a Alpha buscava vender para as redes, o que fez com que ela acompanhasse o ritmo de crescimento dos clientes. Atualmente, os varejistas não crescem mais no mesmo ritmo nem possuem fôlego financeiro para aceitar reajustes de preços, portanto, a estratégia de crescimento precisa ser repensada. A empresa planeja combinar melhor os produtos em seu portfólio a fim de ofertar soluções mais competitivas para sua base de clientes, a fim de brindá-la contra avanços da concorrência em áreas periféricas e tornando seus clientes ainda mais aprisionados às soluções Alpha, o que reduz a possibilidade de migração para a concorrência. Além disso, a Alpha busca fortalecer a convergência para sistemas omnicanal, que gerenciam tanto as lojas físicas quanto a presença virtual dos varejistas em um sistema integrado.

Embora possua uma alta participação de mercado, a empresa acredita que há espaço para crescer em novos mercados, realizando parcerias com franquadoras. Finalmente, a companhia busca realizar uma convergência de ofertas, simplificando o portfólio de produtos de modo a concentrar os investimentos em um mix de produto altamente competitivo e com custos de desenvolvimento mais reduzidos.

### 5.2.3 Considerações sobre criação e apropriação de valor

A Alpha acredita que cria valor para seus clientes através de produtos que gerenciam e simplificam as rotinas administrativas da companhia, desde a gestão de estoques, financeiro, fiscal, contábil, clientes, etc até mesmo aos sistemas online, como e-commerce, porém, em muitos casos a empresa tem dificuldades em negociar preços por conta da existência de outros concorrentes que cobram um preço menor. Em alguns casos, a empresa recebe um valor inferior do que o montante pago ao contador, que utiliza muitas informações dos sistemas Alpha para realizar seus trabalhos. A empresa também recebe muito menos do que as empresas de cartão de crédito, que cobram um percentual sobre cada transação.

A fim de aumentar o valor percebido pelos seus clientes, a Alpha também está direcionando investimentos em soluções que auxiliem os varejistas a gerarem vendas adicionais, o que permitirá à empresa abocanhar uma parcela maior do valor criado. Em paralelo, a empresa busca aumentar a eficiência dos esforços em pesquisa e desenvolvimento, para que os produtos sejam mais escaláveis e que demandem menos interferência humana, tanto no processo de implantação quanto no suporte ao cliente.

No caso da atuação no segmento de moda, por conta do alto Market share, a empresa Alpha se beneficia do efeito de rede, já que a maioria dos executivos de tecnologia do setor estão familiarizados com a solução e os próprios funcionários também dominam o funcionamento do sistema. A empresa observa que muitos profissionais ressaltam em seus currículos a experiência em utilizar os sistemas Alpha, o que é uma característica valorizada no mercado. Neste mercado, a empresa observa que muitos clientes optam por arcar com os custos de trocar o fornecedor atual de sistemas para implementar as soluções da Alpha por conta do efeito de rede, principalmente devido ao grande número de profissionais capacitados, bem como pelo efeito de sistema, já que os produtos Alpha são compatíveis com um número maior de sistemas complementares.

A empresa utiliza os conceitos de controle de versões para oferecer soluções diferentes a públicos diferentes. No segmento de moda existem três produtos principais, destinados a públicos com características distintas.

A Alpha acredita que aproveita pouco dos efeitos de sistema, já que seus produtos se integram à maioria dos produtos existentes no mercado e o cliente não observa uma diferença muito grande na implantação de sistemas complementares da Alpha ou de seus concorrentes.

Como a penetração de mercado já é alta no setor, a empresa busca oferecer produtos complementares, tanto próprios quanto através de parcerias com empresas, mesmo que, em alguns casos, sejam concorrentes. Um dos exemplos é a solução de Analytics que, apesar da Alpha ter uma solução semelhante mais simplificada, ela optou por realizar uma parceria com uma empresa nacional especializada na solução para oferecer uma alternativa superior a seus clientes com necessidades mais sofisticadas.

### **5.3 SOBRE O SEGMENTO DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO**

Em um mundo habitado por quase sete bilhões de pessoas, não é difícil imaginar os motivos de a indústria alimentícia ser uma das maiores e das que mais crescem no cenário econômico mundial. E o mesmo pode ser dito com relação ao mercado brasileiro: a indústria de alimentos e bebidas correspondeu em 2011 a 9% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, criando um crescente número de empregos e gerando um saldo comercial superior àquele criado pelos outros setores da economia.

O setor alimentício é extremamente segmentado, e, apesar de os alimentos semielaborados terem apresentado relevância no total de exportações do setor, os de alimentos processados alcançaram posições de liderança no comércio mundial. Destacam-se açúcar, carnes e derivados, suco de laranja, café solúvel e farelo de soja, que são os cinco principais segmentos exportadores de alimentos industrializados, sendo os três primeiros os líderes mundiais. Assim, verifica-se a presença da Alpha em outro importante mercado brasileiro.

### 5.3.1 Mercado e presença da Alpha

No Brasil, segundo estimativa da Alpha, existem cerca de 1,4 milhões de empresas que comercializam alimentos. As características funcionais das soluções Alpha não atendem todas as empresas (não possuem soluções para bares ou padarias, por exemplo). Com isso, o mercado endereçável é de aproximadamente 300 mil deles. Destes, a empresa definiu como mercado alvo aproximadamente 55 mil lojas que estão organizadas em redes.

A Alpha possui 5 mil clientes no segmento atualmente, com alta concentração no subsegmento de fast food, onde possui sete entre as dez maiores redes de fast food do país, e pouca penetração em outros subsegmentos, como restaurante de mesa, docerias e cafeterias.

No segmento de serviços de alimentação, a informalidade é muito alta e, por conta disso, muitos empresários preferem não possuir um sistema de gestão integrado que emissão automática de cupom fiscal.

Em relação à concorrência, o mercado ainda é bastante fragmentado e nenhum fornecedor desponta como líder no segmento. A Alpha compete com provedores nacionais, como Totvs e Tecnisa, provedores globais, como NCR e Oracle e uma diversidade de provedores regionais. A companhia observa também um forte crescimento de provedores com modelos de assinatura, sejam de provedores tradicionais, como a NCR ou de novos entrantes, como a Conta Azul, Pingo Box e Conect Plug.

As soluções da Alpha apresentam um dos maiores preços do segmento, embora em diversos casos a empresa optou por realizar descontos agressivos a fim de conquistar importantes marcas e aumentar sua participação de mercado.

Uma tendência que a Alpha considera importante é o crescimento de aplicativos de pedidos e entrega de alimentos, como Ifood, Uber Eats e Pedidos Já. Essas empresas não são concorrentes e podem ser importantes produtos complementares às soluções oferecidas pela Alpha, principalmente se houver uma integração entre seus sistemas.

### 5.3.2 Estratégia de crescimento

A Alpha acredita que ainda há espaço para aumentar sua presença, principalmente em redes pequenas e médias, com até 30 lojas. Já nas grandes a concorrência é maior, embora também existam oportunidades de crescimento. Além de novos clientes, a empresa planeja adequar suas soluções para um melhor atendimento a bares, restaurantes de mesa, padarias e restaurantes que trabalham exclusivamente no modo delivery. Com isso, a companhia estima que seu mercado endereçável aumente de 55 mil lojas para 205 mil lojas.

Em paralelo, a empresa planeja lançar novas ofertas, tanto para a realização de ofertas cruzadas para a base de clientes, quanto para a aquisição de novos clientes. Os produtos que compõem as novas ofertas deverão contribuir para o aumento do efeito de aprisionamento na base de clientes, reduzindo o número de clientes que migram para a concorrência e aumentando a possibilidade da Alpha manter seu patamar de preços superior ao praticado pela média do mercado. Como a participação da Alpha no segmento ainda é pequena e nenhum concorrente desponta na liderança do mercado, a empresa se planeja para intensificar sua participação de mercado através de uma oferta mais abrangente e uma estratégia comercial agressiva tanto em vendas diretas quanto em vendas indiretas, através da ampliação da base de canais que revendam seus produtos.

### 5.3.3 Considerações sobre criação e apropriação de valor

O ambiente competitivo no segmento de serviços de alimentação possui uma grande quantidade de provedores com participações de mercado semelhantes, dessa forma ainda há espaço para consolidação, tanto por parte da Alpha como de algum concorrente. Para isso, a empresa precisa se preparar para crescer rapidamente, a fim de deixar de se tornar um alvo e poder estabelecer uma posição de liderança no mercado e obter os benefícios das economias de escala ainda não plenamente capturados. A Alpha não realiza uma política de diferenciação de versões neste segmento, porém as ofertas possuem preços que variam de acordo com o tamanho do cliente e que podem receber a adição de produtos complementares, em uma estratégia de agrupamento (bundling).

A empresa está avaliando parcerias com provedores complementares, como os aplicativos de pedidos e entregas de alimentos a fim de aumentar o valor percebido pelo cliente, embora ainda não haja uma estratégia clara de como a empresa poderá capturar valor por conta das integrações necessárias com tais aplicativos.

Como os aplicativos capturam um percentual sobre a transação e o modelo da empresa Alpha cobra uma mensalidade fixa, a empresa está elaborando análises e negociações para garantir que a Alpha receba um valor que considere justo pela sua contribuição na composição da oferta.

## **5.4 SOBRE O SEGMENTO DE POSTOS DE COMBUSTÍVEL E LOJAS DE CONVENIÊNCIA**

### **5.4.1 Mercado e presença da Alpha**

O Brasil possui, segundo estimativas da Alpha, um total de 42 mil postos de combustível, um número que dificilmente cresce ano a ano e, dentro os quais 12 mil são clientes da companhia. Do total de postos, 60% está atrelado a alguma distribuidora, que são conhecidos como postos embandeirados e possuem contratos de exclusividade de compra de combustível da distribuidora determinada. Os demais postos são conhecidos como bandeira branca e possuem a liberdade para comprar combustível de qualquer distribuidora. A Alpha se destaca como a única fornecedora de software homologada pelas quatro maiores distribuidoras de combustível do país (Ipiranga, BR, Shell e Ale).

No Brasil, 18% dos postos de combustível possui uma loja de conveniência integrada, um número que tende a crescer e se aproximar do mercado norte americano, que dados da Alpha indicam que as lojas de conveniência está presente em ao menos 70% dos postos. As lojas de conveniência exigem capacidades de gestão diferentes, que inclua gestão de estoques e prazos de validade, com um portfólio de produtos muito superior ao que um posto de combustível comum possui.

A Alpha construiu posição de liderança no segmento através de diversas aquisições e, atualmente, a concorrência é bastante pulverizada, formada por empresas regionais, de pequeno porte que oferecem soluções menos robustas e com preço inferior, porém pouca capacidade de desenvolvimento tecnológico e sem atuação em território nacional.

O fato da Alpha ter suas soluções homologada nas distribuidoras não garante que os postos adotarão suas soluções, já que em alguns casos eles não são obrigados a adotar solução alguma ou podem contratar de concorrentes. Nesses casos, a Alpha desenvolve estratégias para conquistar clientes dentre as distribuidoras homologadas. Nos casos dos postos bandeira branca, a Alpha realiza uma abordagem direta, priorizando as redes de maior porte.

Neste segmento, os perfis dos clientes variam substancialmente. Os clientes considerados pequenos, que possuem entre 1 e 5 postos costumam enxergar os sistemas oferecidos pela Alpha como um mal necessário e geralmente o adotam quando são obrigados por lei ou pelo contrato com a distribuidora. Eles tendem a usar a solução mais simples e pagam um preço muito baixo. Como não é o grupo foco, a Alpha tem uma baixa penetração. Um segundo grupo de clientes é formado por redes que possuem entre 5 e 25 postos e são empresas que precisam dos sistemas, mas ainda mantém uma cultura de pagar pouco pelos sistemas e não possuem uma equipe de tecnologia da informação estruturada.

Como demandam muito e não possuem capacidade financeira, são alvos preferenciais dos concorrentes de menor porte, que oferecem um atendimento personalizado a um custo inferior aos praticados pela Alpha. Um terceiro grupo de clientes é formado pelas grandes redes, formado por grupos empresariais multimilionários, com negócios muito regulamentado, complexo, que exigem um sistema de gestão forte para controlar recebíveis, cobrança, estoque, caixa, etc. Esse perfil de cliente enxerga a Alpha como uma opção natural, pela robustez das soluções.

Além disso, a homologação nas principais distribuidoras e a capacidade da Alpha em conhecer outros segmentos, como restaurantes, contribuem para a escolha desse cliente, pois normalmente eles possuem contratos com mais de uma distribuidora e possuem uma série de outras ofertas associadas ao posto (conveniência, troca de óleo, restaurante, etc) e precisam de um sistema que contemple o ambiente por inteiro.

#### 5.4.2 Estratégia de crescimento

A Alpha acredita que ainda há espaço para aumentar sua presença, principalmente em redes pequenas e médias, com até 30 lojas. Já nas grandes a concorrência é maior, embora também existam oportunidades de crescimento.

A Alpha busca intensificar a adoção de seus sistemas entre o grupo de postos ligados a distribuidoras homologadas, bem como aproveitar-se da expectativa de expansão dessas distribuidoras. Segundo informações da Alpha, somente uma das distribuidoras planeja converter 17 mil postos bandeira branca.

A fim de alcançar os postos bandeira branca, a Alpha acredita em um fortalecimento de sua estrutura de franquias, principalmente através da capacitação dessas franquias para comercializar e entregar suas soluções em todo o território nacional.

Em paralelo, a companhia trabalha para consolidar e simplificar seu portfólio de produtos para o segmento pois, devido a estratégia de crescimento via aquisições, cresceu de maneira pouco ordenada. Com isso, a empresa espera alcançar maiores ganhos de escala e melhorar sua margem operacional.

.

#### 5.4.3 Considerações sobre criação e apropriação de valor

O fato de a Alpha ter realizado um movimento de consolidação do mercado, comprando seus maiores concorrentes, garantiu a ela o acesso a contratos de homologação nas maiores distribuidoras de combustível e conquistasse uma fatia importante do grupo de grandes clientes. Com isso, ela pode cobrar um preço superior a seus concorrentes e ainda assim se manter competitiva no mercado.

Também por ter crescido rapidamente através de aquisições, a empresa possui diversos produtos que se sobrepõem, gerando ineficiências e reduzindo os benefícios oriundos da escala e do efeito de rede. A empresa se beneficia dos efeitos de rede de maneira parcial apenas, já que sua base de clientes possui sistemas distintos, provenientes das aquisições. Ainda assim, como seus concorrentes possuem porte significativamente menores, a ampla carteira de clientes Alpha contribuiu para que a companhia se beneficie do efeito de rede, o que é observado pelo grande número de clientes que deixam suas soluções fornecidas por provedores regionais e migram para a Alpha.



Na medida em que a Alpha aumenta sua presença no mercado dos postos atrelados a distribuidoras, ela precisa se preparar para buscar um mercado ainda pouco explorado, formado pelos postos bandeira branca. Para isso, a Alpha busca aprimorar sua oferta, criando uma versão simplificada, e trabalhar no preço e confia em parcerias com revendedores de soluções complementares, de bombas de combustíveis por exemplo, para ampliar sua capilaridade.

Neste segmento a empresa também utiliza pouco a estratégia de vendas cruzadas de outros produtos do portfólio da Alpha e não possui uma estratégia definida de agrupamento.

## **5.5 SOBRE O SEGMENTO DE CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS**

### **5.5.1 Mercado e presença da Alpha**

O mercado de automóveis no Brasil foi fortemente afetado pela crise econômica, com uma retração na venda de veículos novos desde 2014. Muitas concessionárias fecharam suas portas e a expectativa, segundo dados da área de inteligência de mercado da Alpha é que o patamar de vendas atingido em 2014 será alcançado somente em 2020. O que torna o cenário ainda mais complicado é que a abertura de novas concessionárias não deve acompanhar o ritmo de recuperação nas vendas. A tendência considerada pela Alpha é que as concessionárias aumentarão sua capacidade e absorverão parte da demanda de outras que fecharam, passando a se concentrar em grupos cada vez maiores.

Até alguns anos atrás não era permitido por lei que uma mesma empresa representasse marcas diferentes, porém esta regra foi alterada e muitas concessionárias trabalham com mais de uma montadora. Por conta disso, o fornecedor de software também precisa se adequar para atender muitas montadoras ao mesmo tempo.

A relação entre montadoras e concessionárias também está sendo questionada, com uma briga de forças para definir quem detém o cliente e domínio sobre os principais processos. Algumas montadoras ensaiam realizar vendas diretas para o consumidor, como a Citroen e a Renault. Além disso, aposta que outros formatos de aquisição de veículos emergirão, como a venda através de marketplaces ou aluguéis temporários.

Apesar do baixo crescimento do mercado, a Alpha possui posição de liderança entre os provedores de soluções de gestão para o segmento de concessionárias, com uma participação de mercado de 40% e homologação nas maiores montadoras com atuação no país, inclusive com exclusividade em algumas delas.

Os principais concorrentes são a Dealer.net e a NBS, que possuem soluções e preços similares, embora por serem menores, possuem uma menor capacidade de investimento. Existe ainda uma ameaça de novos entrantes, como a Salesforce, provedor global de soluções de gestão de clientes, que possui contratos globais com as principais montadoras e, alguns casos, conseguiu expandir a abrangência de contrato semelhante para o mercado nacional. Apesar de não prover uma solução completa, a Salesforce pode tomar uma fatia importante da presença da Alpha nas redes de concessionárias das maiores montadoras instaladas no Brasil.

A Alpha identificou algumas iniciativas de desenvolvimento próprio nas montadoras ganhando força, mas não acredita que esses projetos possam ameaçar sua posição de liderança no setor.

### **5.5.2 Estratégia de crescimento**

Como o mercado de concessionárias não cresce, a principal estratégia de crescimento é através da homologação em novas montadoras e um esforço para converter suas concessionárias em clientes da Alpha.

Por conta das alternativas limitadas, a empresa está buscando diversificar sua atuação e trabalhando para desenvolver soluções e uma estratégia de penetração de mercado em outros segmentos, como o de revendas de carros usados, que está aquecido em função do aumento da frota e da idade média dos veículos em circulação. O desafio deste segmento é o baixo custo praticado pelos provedores, o que está demandando investimentos para simplificação da solução e para torna-la autosserviço.

Além disso, a Alpha vislumbra a possibilidade de realizar parcerias com outros participantes do setor, como bancos que oferecem financiamento, consórcio e seguro. Recentemente a empresa conquistou um contrato com um grande banco, que garantirá como

receita um percentual da venda de serviços financeiros realizados através das soluções da Alpha instaladas em revendas de veículos usados.

Finalmente, a Alpha também está investindo na consolidação de suas ofertas, com o objetivo de obter benefícios de escala na área de pesquisa e desenvolvimento e facilitar os processos de vendas e implantação.

### **5.5.3 Considerações sobre criação e apropriação de valor**

Apesar da Alpha possuir uma grande participação de mercado, a empresa possui baixa capacidade de apropriação de valor, já que a demanda existente não cresce e as posições dos concorrentes estão praticamente consolidadas. Por conta disso, a empresa buscou estabelecer sua atuação em mercados adjacentes com maior crescimento e sem a presença de líderes consolidada.

Para desenvolver sua estratégia de penetração de mercado, a empresa está buscando se aliar a empresas complementares para ajudar na distribuição de seus produtos. Um exemplo prático é a parceria com um banco, para a oferta de serviços financeiros, em que o banco subsidiará o custo do software aos lojistas de veículos usados e o software facilitará as transações de serviços financeiros. A Alpha será remunerada pelo banco tanto pela utilização do software nas revendas quanto por um percentual das transações de produtos financeiros efetuadas pelo sistema.

Como existe um agente com grande força na relação entre as concessionárias e a Alpha, que se trata das montadoras, a empresa não consegue se aproveitar grandemente do efeito de aprisionamento nem de padrões, já que na maioria dos casos é ela quem deve se adaptar aos padrões das montadoras.

Para este segmento a empresa também utiliza pouco a estratégia de agrupamento e diferenciação de versões, pois normalmente comercializa um sistema único e pouco integrado aos demais produtos da companhia.

## 6 CONCLUSÃO

O processo de criação e captura de valor em uma empresa é fator fundamental para que seus resultados sejam alcançados, a partir disso é possível promover a imagem da empresa no mercado em que está inserida, conquistando um número cada vez maior e de mais qualidade de parceiros, fornecedores e clientes. Para melhor entender sobre o assunto, neste estudo foi tomado como base o caso de uma empresa do setor de software denominada como Alpha para efeitos de pesquisa.

Este trabalho buscou analisar como o ambiente competitivo contribui para a criação e apropriação de valor, especialmente em empresas de software, que estão sujeitas a fenômenos econômicos bastante particulares.

Estes fenômenos, como personalização de produtos e preços, versionamento, agrupamento (bundling), custo de troca e aprisionamento, economias de escala, efeito de rede, padrões e efeito de sistema, mostraram que estão presentes e afetam tanto o posicionamento da empresa estudada quanto o ambiente competitivo.

Apoiando-se em autores consagrados como Shapiro e Varian, verificou-se a importância das estratégias de criação e captura de valor em indústrias de software, fazendo-se necessário que elas busquem estejam calibradas de acordo com as características de cada segmento de atuação, lembrando-se que apesar de se estar numa nova economia, chamada de economia da informação, as leis do mercado não mudam, sendo necessárias adaptações das mesmas leis para a nova realidade.

Os resultados evidenciaram que, tanto as estratégias de desenvolvimento de produtos e de go to Market quanto a dinâmica competitiva dos mercados em que a empresa atua afetam a capacidade de a empresa criar valor e apropriar valor. Durante o estudo foi possível verificar que uma maneira de oferecer valor agregado é criar um novo produto que atenda às necessidades de alguns potenciais clientes melhor do que os produtos existentes. Para fazer isso, uma empresa deve pesquisar potenciais clientes para descobrir o que eles valorizam, identificando os recursos de alto valor que pode produzir a um custo razoável.

Outra maneira de criar valor extra é identificar um novo mercado e criar um produto inovador para ele. As empresas precisam discutir necessidades e requisitos gerais com seus clientes para descobrir onde elas podem oferecer melhorias, seja através de sistemas que

otimizem a gestão operacional do negócio, ou através de sistemas que ajudem o cliente a atrair um volume maior de consumidores. A redução de custos também é uma forma de criar valor para um negócio, todavia, no caso de software, faz-se importante destacar que essa redução de custos não deve ter como base a perda de qualidade do produto por cortes financeiros em seu desenvolvimento, visto que a queda na qualidade percebida faz com que, na verdade, a empresa perca valor. Assim, como forma de reduzir custos, a empresa pode buscar novos locais de alocação de sua equipe de desenvolvimento, a fim de reduzir custos com mão de obra, que representam uma grande porção do custo total em empresas de software, bem como é possível que a empresa busque novos fornecedores que possam atender seus requisitos a um custo menor, optando por ferramentas open source, por exemplo ou buscando soluções que também são conhecidas por seus clientes.

Vale destacar que uma estratégia inovadora pode ser tão revolucionária a ponto de levar à reorganização de toda uma indústria, todavia, deve-se atentar que essa reestruturação da indústria só pode ocorrer quando a inovação leva a um alto nível de valor agregado que a antiga maneira de operar não pode mais competir, ou seja, a nova indústria cria mais valor do que a antiga.

Desse modo, afirma-se que a criação de valor e a captura de valor foram cada vez mais alvo de discussões e publicações sobre gerenciamento estratégico. A sua capacidade de inovar continuamente e agregar valor ao cliente que determinará o sucesso estratégico e que decidirá se a empresa é capaz de se sobressair frente à concorrência. Salienta-se que criar valor de forma sustentada é uma condição chave para a captura de valor, contudo, importante mencionar que não se configuram como valores proporcionais, isto é, não quer dizer que toda estratégia de criação de valor pela empresa gerará um valor a ser capturado por ela, visto que o valor é um conceito evasivo e multidimensional, variando com o tempo, lugar e clientes relevantes, usuários ou cidadãos.

No que diz respeito à indústria de software, ressalta-se que está inserida na chamada economia da informação, onde a evolução tecnológica é constante e as empresas precisam estar atentas em criar valor para seus clientes para que não se percam no mercado ou fiquem para trás com tecnologias obsoletas. Na verdade, o ideal é que saia na frente da concorrência lançando novos produtos ou aprimorando os existentes, sendo necessário, para tanto, investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Alguns efeitos econômicos, como efeito de rede e aprisionamento ajudam a empresa a manter boas margens, especialmente quando sua participação de mercado é alta. Em geral, esses fenômenos variam de intensidade de modo a beneficiar ou prejudicar a empresa de acordo com as estratégias adotadas para o posicionamento dos produtos.

Os relacionamentos com fornecedores, clientes e concorrentes por empresas do setor industrial de software deve ser pautado em um relacionamento próximo, buscando adaptar as condições do cliente, seja com a redução de custo ou com a diferenciação de versões, buscando parcerias com fornecedores para essa redução possa ser feita na fonte, sem redução alguma da qualidade do produto final, exceto nos casos específicos em que a empresa adota uma estratégia de diferenciação de versões. Ressalta-se que nesse mercado, existe a possibilidade do oferecimento de amostras grátis ao cliente, seja o primeiro mês gratuito ou algumas funcionalidades não pagas, por exemplo, para demonstrar os benefícios que as soluções podem trazer aos clientes.

Quanto ao efeito da competição, cooperação e coopetição na criação e apropriação do valor criado nos relacionamentos entre as empresas de software, verificou-se na coopetição uma forma de criação de valor, onde não se sabe ao certo quando a empresa é parceira ou concorrente, aliando os dois de modo a tirar vantagens competitiva dessa relação. Na cooperação tem-se intercâmbios frequentes, incluindo informações comerciais e intercâmbio social, enquanto na concorrência surge um padrão de ação-reação à medida que os concorrentes acompanham uns aos outros e na coopetição tem-se um relacionamento permeado de intercâmbios econômicos e não econômicos, baseando-se em aspectos funcionais de acordo com a cadeia de valor.

Enfocando-se no caso estudado, foi possível apresentar a Alpha como uma empresa consolidada no mercado de software, atuante em diversos segmentos, com atuação mais marcante no mercado de moda, onde tem buscado fortalecer a convergência para sistemas omnicanal como estratégia de crescimento, sendo este um sistema que tem sido bastante buscado pelas empresas do setor com vistas a atender as necessidades de seus clientes, que buscam praticidade ao comprar em qualquer canal de uma mesma marca, independente se o canal é físico ou digital. Nesse setor, verificou-se que a Alpha cria valor para seus clientes, através de produtos que gerenciam e simplificam as rotinas administrativas da companhia, desde a gestão de estoques, financeiro, fiscal, contábil, clientes, etc., até mesmo, aos sistemas online, como e-commerce, porém, em muitos casos a empresa tem dificuldades em negociar preços por conta da existência de outros concorrentes que cobram um preço menor. Desta forma,

destacam-se os pensamentos da empresa em aumentar os investimentos em P&D a fim de criar diferenciação perante a concorrência.

No setor alimentício a Alpha possui participação mais incipiente e atua neste segmento há menos tempo. Apesar de cobrar preços um pouco superiores aos da concorrência, a empresa tem demonstrado uma capacidade de agregar valor para seus clientes, conquistando grandes marcas desse mercado. Em clientes estratégicos, a empresa opta por realizar descontos agressivos, a fim de sobressair-se perante a concorrência. Como potencial de crescimento a Alpha enxerga uma atuação próxima ao *m-commerce*, integrando-se com aplicativos como Ifood, Uber Eats e Pedidos Já. Salienta-se, ainda, que nesse setor a Alpha não atua com diferenciação de versões, optando por variar o preço de acordo com o tamanho do cliente, atuando, também, com estratégia de agrupamento (*bundling*), em que aceita adição de produtos complementares.

Já no setor de postos combustíveis e lojas de conveniência verificou-se que a Alpha tem crescido rapidamente e, mesmo com uma participação de mercado não muito significativa, a empresa se destaca como a maior do segmento. A empresa busca conquistar clientes através de parcerias com as distribuidoras de combustíveis e priorizando uma atuação de forma direta focada nos clientes de grande porte. A Alpha busca ainda aprimorar sua oferta, criando uma versão simplificada com preço reduzido para aumentar sua competitividade perante os clientes pequenos e confia em parcerias com revendedores de soluções complementares, bem como vendas cruzadas de outros produtos do portfólio da Alpha, não possuindo uma estratégia definida de agrupamento.

Por fim, destaca-se o setor de concessionárias de veículos, onde a estratégia de crescimento da Alpha no passado foi focada na homologação de seus sistemas nas montadoras, seguido de um esforço para converter suas concessionárias em clientes. Atualmente, a empresa busca expandir sua atuação para segmentos parecidos, como lojas de veículos usados. Neste setor foi verificada alta penetração da empresa, apesar de um baixo poder de barganha por parte da empresa, na maioria das vezes, é ela quem precisa se adaptar aos padrões das montadoras. A Alpha utiliza pouco a estratégia de agrupamento e diferenciação de versões, predominando um sistema único e pouco integrado aos demais produtos da companhia, embora a necessidade de mudança dessa estratégia começa a ficar evidentes para a liderança da companhia.

Nesse contexto, ao final do estudo foi verificado que a criação e captura de valor no setor de software precisa considerar a rápida evolução tecnológica que permeia o setor, sem esquecer de levar em consideração o que defendem Shapiro e Varian quando afirmam que, apesar da economia ter mudado e hoje ser pautada na informação, as leis de mercado continuam as mesmas. Esta pesquisa verificou que no setor de software o investimento em P&D é uma das principais estratégias de criação e captura de valor por permitir que seja possível a criação ou aprimoramento de produtos, saindo a frente da concorrência. Ressalta-se também a importância das questões relacionadas à diferenciação de versão e redução de custos sem comprometimento da qualidade do produto. Menciona-se, ainda, a coopetição como estratégia de criação de valor no relacionamento com a cadeia de software, por meio de um relacionamento permeado por intercâmbios econômicos e não econômicos.

Este trabalho possui ainda implicações práticas, na medida em que a construção de relacionamentos da empresa com seus fornecedores e clientes é crítica para o desenvolver ou reforçar a vantagem competitiva. Os executivos das empresas de software precisam conhecer as características dos fenômenos econômicos que impactam esta indústria e se atentar para desenvolver estratégias para criação de valor nas duas extremidades (para cliente e fornecedores). De acordo com o ambiente competitivo encontrado, a empresa pode desenvolver estratégias que possibilitem uma maior captura de valor, além de buscar, em paralelo, organizar a estrutura da companhia e suas alianças para reorganizar o ambiente, de modo a capturar ainda mais valor no futuro.

Como em qualquer trabalho científico, os resultados possuem algumas limitações que poderão ser exploradas em estudos futuros. Neste caso, destaca-se que o estudo foi realizado com uma única empresa, levando em conta a percepção de seus executivos sobre criação e apropriação de valor. Recomenda-se que futuramente sejam estudadas díades, seja entre fornecedores e a empresa ou entre clientes e a empresa ou tríades, englobando a empresa, fornecedores e clientes.

Outro ponto que limita a abrangência desta pesquisa é o fato da empresa possuir as áreas de desenvolvimento concentradas em um único país, enquanto compete com empresas que possuem maior capacidade de alocar os recursos de desenvolvimento em outros países, concentrando os esforços no mercado nacional para o marketing e geração de demanda. Neste caso, recomenda-se que sejam avaliadas as diferenças entre empresas nacionais e internacionais com atuação no Brasil.



## REFERÊNCIAS

- ABDALLAH, F.; WADHWA, A. **Collaborating with your rivals**: Identifying sources of coopetitive performance. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School, 2009.
- ABRANTES, Maria Luísa. **A Teoria dos Jogos e os Oligopólios**. 1ª edição. Angola: Multitema: 2004.
- ADEGBESAN, J. A. On the origins of competitive advantage: strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 463-475, 2009.
- ALLEE, V. Value Network Analysis and Value Conversion of Tangible and Intangible Assets. **Journal of Intellectual Capital**, 9(1):5–24, 2008.
- ALLÉRÈS, Danielle. **Luxo: estratégias, marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- ANDRADE, S. de. **Ensino-aprendizagem de Matemática via resolução, exploração, codificação e descodificação de problemas e a multicontextualidade da sala de aula**. 1997. 325 p. + anexos. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Educação Matemática) – IGCE, UNESP, Rio Claro, 1998.
- ANTHONY, Robert N.; GAVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARMSTRONG, J. S. Why can't a game be more like a business? A review of Co-opetition by Brandenburger and Nalebuff. **Journal of Marketing**, 61(2), 92-95, 1997.
- BAKOS, Yannis; BRYNJOLFSSON, Erik. Aggregation and disaggregation of information goods: Implications for bundling, site licensing, and micropayment systems. In: **Lectures in E-Commerce**. Springer, Vienna, 2001. p. 103-122.
- \_\_\_\_\_. Bundling information goods: Pricing, profits, and efficiency. **Management Science**, v. 45, n. 12, p. 1613-1630, 1999.
- \_\_\_\_\_. Bundling and Competition on the Internet. **Marketing Science**, v. 19, n. 1, p. 63-82, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977), 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17: 99–120, 1991.

BEGGS, Alan; KLEMPERER, Paul. Multi-period competition with switching costs. **Econometrica**, 60(3):651–666, 1992.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and Competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. v.14, no. 3, p.178 – 196, 1999.

\_\_\_\_\_. “Coopetition” in business networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, 29(5), 411-426, 2000.

\_\_\_\_\_. Cooperation and Competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. v.14, no. 3, p.178 – 196, 1999.

BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition Dynamics: An Outline for Further Inquiry. **Competitiveness Review: An International Business Journal** 20(2): 194–214, 2010.

BENNETT, V. **Organization and bargaining**: sales process choice at auto dealerships. *Management Science* 59(9): 2013–2018, 2013.

BESANKO, D., DRANOVE, D., & SHANLEY, M. (1996). **Economics of Strategy**. John Wiley & Sons

BESEN, Stanley M.; FARRELL, Joseph. Choosing how to compete: Strategies and tactics in standardization. **Journal of Economic Perspectives**, v. 8, n. 2, p. 117-131, 1994.

BLYLER, M; COFF, RW. Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties that Split Pies. **Strategic Management Journal**. 24, 7, 677, July 2003. ISSN: 01432095.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. **British Journal of Management**, 11(1), 1–15, 2000.

\_\_\_\_\_. Firm value creation and levels of strategy. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 360-371, 2007.

BOVET, D.; MARTHA, J. **Redes de valor**: aumente os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor. Tradução Márcia Tadeu. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

BRANDENBURGER, Adam; NALEBUFF, Barry. **Co-opetition**. Nova York: Crown Publishing Group, 1996.

\_\_\_\_\_. **The right game**: use game theory to shape strategy. Harvard Business Review, 1995.

BRANDENBURGER, Adam; STUART, Harborne W. Value-Based business strategy, **Journal of Economics & Management Strategy**, Volume 5, Número 1, 1996.

\_\_\_\_\_. Biform Games, **Management Science**. Volume 53, Número 4, 2007.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Financial Management**: Theory and Practice. 9th ed. Orlando, Florida: Dryden Press, 2009.

BRITO, L. A. L. **Criação e apropriação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes**. GVcelog, 2010. Acesso em março de 2018. <http://hdl.handle.net/10438/16401>

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 70-84, 2012. 47

CAMPOS, Amanda Queiroz; PERASSI, Richard Luiz de Sousa; RECH, Sandra Regina. **Por uma abordagem qualitativa dos dados**: A pesquisa de tendências embasada na Grounded Theory. Modapalavra E-periódico, v. 5, p. 47-70, 2012.

CARR, A. S.; PEARSON, J. N., Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 5, p. 497- 519, 1999.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHAHARBAGHI, Kazem; LYNCH, Richard. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management Decision**. MCB University Press, v. 37, n.1, p. 45-50, 1999.

CHATAIN, O. Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 76-102, 2011.

\_\_\_\_\_. **Estimating value creation from revealed preferences**: application to valuebased strategy. Unpublished Working paper, Paris, France, 2013.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez, 2006.

CLULOW, V.; GERSTMAN, J.; BARRY, C. "The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm". **Journal of European Industrial Training**. 27 (5): 220–232, 2003.

COFF, R. W. When Competitive Advantage dosen't Lead to Performance: the Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. **Organization Science**, 10(2), 119–213, 1999.

\_\_\_\_\_. The coevolution of rent appropriation and capability development. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 7, p. 711-733, 2010.

COIMBRA-LISBOA, P. C.; WERLANG, S.R.C. **Os Fundamentos dos Jogos não Cooperativos**. FUCAPE, 2006

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. A. **Corporate Strategy: A Resource-Based Approach**. Irwin McGraw-Hill, Boston, MA, 1998.

CROOK, T. R. et al. Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.

CROOK, T.; COMBS, J. Sources and consequences of bargaining power in supply chains. **Journal of Operations Management**, 25(2), 546–555, 2007.

CZAKON, Wojciech; MUCHA-KUS, Karolina; ROGALSKI, Mariusz. Coopetition research landscape-a systematic literature review 1997-2010. **Journal of Economics & Management**, v. 17, p. 121, 2014.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: **II Annual Conference of Euram on: “Innovative Research Management”**. Track: “Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics”. Stockholm: may 9-11, 2002.

DAHL et al. Conceptualizing Coopetition Strategy as Practice: A Multilevel Interpretative Framework. **International Studies of Management & Organization**, 46: 94–109, 2016.

DAL-SOTO, F; MARLON MONTICELLI, J. Coopetition Strategies in the Brazilian Higher Education. Estrategias de coopetición en la educación superior brasileña. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. 57, 1, 65-78, Jan. 2017. ISSN: 00347590.

DIEGUES JÚNIOR, Antonio Carlos. **Atividades de Software no Brasil: Dinâmica Concorrencial, Política Industrial e Desenvolvimento**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade Estadual De Campinas.

DYER, J. H.; HATCH, N. W., Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

DYER, J. H.; SINGH, H., The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EISENHARDT, KATHLEEN. Building theories from case study research. **Academy Management Review**, 1989, v, 14, n. 4

EISENMANN, Thomas; PARKER, Geoffrey; VAN ALSTYNE, Marshall W. Strategies for two-sided markets. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 10, p. 92, 2006.

ESTEVE, A. E; URBIETA, J. A. U. An Analysis of Co-operative Agreements from a Knowledge-Based Perspective: An Integrative Conceptual Framework. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No. 4, pp. 330-346, 2002.

FARRELL, J.; KLEMPERER P. Coordination and lock-in: competition with switching costs and network effects. **Handbook of Industrial Organization**, 2007.

FARREL, Joe; SHAPIRO, Carl. Optimal contracts with lock-in. **American Economic Review**, 79(1):51–68, 1989. FOX, J.T. Estimating matching games with transfers. Working paper 14382, **National Bureau of Economic Research**, Cambridge, MA, 2008.

FREITAS, H.; CUNHA Jr., M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, v.32, n.3, p.97 -109, jul./set.1997.

FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 2, p. 185-200, 2001.

GANGULI, Shirshendu. Coopetition Models in the Context of Modern Business. **The Icfai Journal of Marketing Management**, Vol. VI, No. 4, 2007.

GANS, Joshua; RYALL, Michael D. Value capture theory: A strategic management review. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 17-41, 2017.

GARRAFFO, F.. Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies. In: **II Annual Conference of Euram on: Innovative Research Management**. Track: “Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics”. Stockholm, 2002.

GHEMAWAT, P. **Games Businesses Play: Cases and Models**. MIT Press, Boston, MA, 1997.

GNYAWALI, D.R.; PARK, B. J. R. **Co-Opetition between Giants**: Collaboration with Competitors for Technological Innovation. *Research Policy*, Vol. 40(5), pp. 650-663, 2011.

GOOLSBEE, Austan; KLENOW, Peter J. Evidence on learning and network externalities in the diffusion of home computers. **The Journal of Law and Economics**, v. 45, n. 2, p. 317-343, 2002.

GRENNAN, Matthew. Price Discrimination and Bargaining: Empirical Evidence from Medical Devices. **American Economic Review**, v. 103, n. 1, p. 145-177, 2013.

GREWAL, D.; MONROE, K.; KRISHNAN, R. The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions. **The Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 46-59, 1998.

GROVER, V.; MALHOTRA, M. K., Transaction Cost Framework in Operations and Supply Chain Management Research: Theory and Measurement. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 457-473, 2003.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, 21(3), 203-215, 2000.

GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais; ALEXANDRE, Patrícia Vieira Machado. Complexo Eletrônico: Introdução ao Software. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 20, p. 3-76, Setembro, 2004.

HILL C.W.L.; JONES G.R. 2013. **Strategic Management**. An Integrated Approach, Cengage Learning, 416 p.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, 9(1), 31-41, 1998.

JOHNSTON, D. A. et al., Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.

KANG, Sung-Choon; MORRIS, Shad S.; SNELL, Scott A. Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 236-256, 2007.

KATZ, Michael L.; SHAPIRO, Carl. Technology adoption in the presence of network externalities. **Journal of Political Economy**, v. 94, n. 4, p. 822-841, 1986.

KLEMPERER, Paul. Markets with consumer switching costs. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 102, n. 2, p. 375-394, 1987.

KLEMPERER, Paul. Competition when consumers have switching costs: An overview with applications to industrial organization, macroeconomics, and international trade. **The Review of Economic Studies**, v. 62, n. 4, p. 515-539, 1995.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, n.1, p.110-141, 1997.

LAU, R. "Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries". **International Journal of Operations & Production Management**. 22 (1): 125–135, 2002.

LEE, S.; PENG, M. W.; BARNEY, J. Bankruptcy law and entrepreneurship development: a real options perspective. **Academy of Management Review**. V. 32. n. 1., 2007, p. 257-272.

LEPAK, D. P.; SMITH, K.G.; TAYLOR, M.S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LIMA, M. C. **Pesquisa-ação nas organizações**: do horizonte político à dimensão formal. *Gestão.Org*, v. 3, n. 2, mai./ago., 2005.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 732-748, 2005.

LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. A bargaining perspective on resource advantage. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 11, p. 1069-1086, 2003.

LOWSON, R. H. Retail operational strategies in complex supply chains. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, p. 97-111, 2011.

MA, Hao. Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework. **Management Decision**, v. 37, n. 9, p. 709-718, 1999.

MACDONALD, Glenn; RYALL, Michael D. **The structure of individual payoffs in superadditive coalitional games**. Working paper, Olin School of Business, Washington University, St. Louis, MO, [http:// www.olin.wustl.edu/faculty/macdonald](http://www.olin.wustl.edu/faculty/macdonald), 2002.

MACDONALD, Glenn; RYALL, Michael D. How do value creation and competition determine whether a firm appropriates value? **Management Science**, v. 50, n. 10, p. 1319-1333, 2004.

MAKADOK, R.; COFF, R. 2002. The theory of value and the value of theory: Breaking new ground versus reinventing the wheel. **Academy of Management Review**, 27: 10–13.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



MARTINS, Guilherme Silveira. **A medida de confiar é confiar sem medida?** Estudo sobre o efeito da confiança na criação e na captura de valor na relação comprador-fornecedor. 2013. Tese de Doutorado.

MARX, Matt; GANS, Joshua S.; HSU, David H. Dynamic commercialization strategies for disruptive technologies: Evidence from the speech recognition industry. **Management Science**, v. 60, n. 12, p. 3103-3123, 2014.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.

MEADE II, William K.; HYMAN, Michael R.; BLANK, Larry. Promotions as coopetition in the soft drink industry. **Academy of Marketing Studies Journal**, v. 13, n. 1, p. 105, 2009.

MENTZER, John T.; DEWITT, William; KEEBLER, James S.; MIN, Soonhong; NIX, Nancy W.; SMITH, Carlo D.; ZACHARIA, Zach G. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MESSERSCHMITT, Davi; SZYPERSKI, Clemens. **Industrial and Economic Properties of Software: Technology, Processes and Value**, University of California, Berkeley, 2000.

MIGUEL, Priscila Laczynski de Souza. **Criação e apropriação de valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedores**. 2012. Tese de Doutorado.

MINDRUTA, Denisa. Value creation in university-firm research collaborations: A matching approach. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 6, p. 644-665, 2013.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 17a. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**, 2008.

MIZIK, N., & JACOBSON, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. **Journal of Marketing** Vol. 67 pp: 63-76.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NALEBUFF, Barry. **Bundling**. Technical Report 99-14. School of Management. Yale University, November, 1999.

\_\_\_\_\_. **Competing against bundles**. Technical Report 7. School of Management. Yale University, 2000.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 7, p. 745-768, 2008.

OSARENKHOE, Aihie. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation—A coopetition strategy. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 17, n. 3-4, p. 201-221, 2010.

OSTER, S. **Modern Competitive Analysis**. 3. ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 1999.

PADULA, Giovanna; DAGNINO, Giovanni Battista. Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.

PASSEMARD, M.; CALANTONE, K. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance** by Michael E. Porter, 2000.

PEPPERS, D., ROGERS M., Ph.D. (1997) - **Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age**. NY: Currency/Doubleday.

PETERAF, Margaret A.; BARNEY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PISCOPO, MR; JOÃO, BN; THAMHAIN, HJ. The Value Net, the Delta Model, and the Aeronautics Industry. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**. 11, 2, 05-33, May 2012. ISSN: 21760756.

PITELIS, CN. **The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage**. Organization Studies. 30, 10, 1115-1139, Oct. 2009. ISSN: 01708406.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**, Free Press, New York, NY, 1980.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage:** Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **The competitive advantage of nations.** New York: Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva.** Campus, 2005

POST, J.; PRESTON, L.; SACHS, S. **Redefining the corporation:** Stakeholder management and organizational wealth. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002.

POWELL, T. C. "Competitive advantage: logical and philosophical considerations". **Strategic Management Journal**. 22 (9): 875–888, 2001.

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2003). The New Frontier of Experience Innovation. **Sloan Management Review**, Summer, 12–18.

PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. **Academy of Management Review**, 32: 219 –235, 2007.

QUINTANA-GARCÍA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C.A. **Cooperation, Competition, and Innovative Capability:** A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms. "Technovation", Vol. 24, pp. 927-938, 2004.

RAYSKIN, Victoria. Dynamics of Two-Sided Markets. **Review of Marketing Science**, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2016.

RIJAMAMPIANINA, R.; ABRATT, R.; FEBRUARY, Y. "A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage". **Management Decision**. 41(4): 362, 2003.

ROBERT, Frank; MARQUES, Pierre; LE ROY, Frédéric. Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 8, n. 1, p. 23-43, 2009.

RODRIGUES, L. C., MACCARI, R. A., RISCAROLLI, V. Arquitetura e Coopetição em Redes Interorganizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**/Journal of Information Systems and Technology Management (JISTEM), São Paulo, v. 04, n. 02, p. 175-196, Mai./Ago 2007.

ROSELINO JUNIOR, Jose Eduardo de Salles et al. **A indústria de software: "O modelo brasileiro"** em perspectiva comparada. 2006. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/286219> Acesso em: março/2018.

RYALL, M. D. The new dynamics of competition. **Harvard Business Review**, 91(6): 80–87, 2013.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R.. Information Rules. **Harvard Business School Press**, 1998a. Disponível em: <http://www.inforules.com>. Acesso em: março/2018.

\_\_\_\_\_. Versioning: the smart way to sell information. **Harvard Business Review**, November-December 1998b.

\_\_\_\_\_. A economia da informação. **Harvard Business Review**, 1999.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. Revisiting marketing's lawlike generalizations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 1, p. 71-87, 1999.

SHOHAM, Y.; LEYTON-BROWN, K. Multiagent Systems: Algorithmic, Game Theoretic and Logical Foundations, **Cambridge University Press**, 2009.

SHY, Oz. The economics of network industries. Cambridge: **Cambridge University Press**, 2001.

SHY, O. **A Short Survey of Network Economics**. Working Paper Series (Federal Reserve Bank of Boston). 10, 3, 1-48, Mar. 2010. ISSN: 23816287.

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho, RO, 2007.

SIRMON, David G.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.

SPULBER, D. **Management Strategy**. McGraw-Hill, New York, 2004.

STUART, H. W. **Cooperative games and business strategy**. In: Game theory and business applications. Springer, Boston, MA, 2002. p. 189-211.

TERPEND, R. et al., Buyer & Supplier Relationships: Derived Value over Two Decades. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.

TESCARI, Fábio Campos; BRITO, Luiz Artur Ledur. Value creation and capture in buyer-supplier relationships: A new perspective. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 5, p. 474-488, 2016.

TIESSSEN, James H.; LINTON, Jonathan D. The JV dilemma: Cooperating and competing in joint ventures. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 17, n. 3, p. 203-216, 2000.

TOLEDO, Luciano Augusto; SHIAISHI, Guilherme. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v. 12, n. 1, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais**: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, P.31-79, 1987.

VAN ALSTYNE, M. W; PARKER G. G.; CHOUDARY S. P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. **Harvard Business Review**. April, 2016

VARIAN, H. R. "High-technology industries and market structure," Proceedings - **Economic Policy Symposium - Jackson Hole**, Federal Reserve Bank of Kansas City, pages 65-101, 2001.

\_\_\_\_\_. **Economics of Information Technology**. MIT Press, 2003.

VICTORAVICH, L. M. When Do Opportunity Costs Count? The Impact of Vagueness, Project Completion Stage, and Management Accounting Experience. **Behavioral Research in Accounting**, v. 22, n. 1, p. 85-108, 2010.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. 3. ed. Princeton: Princeton University Press, 1953.

WAGNER, S. M.; EGGERT, A.; LINDEMANN, E. Creating and appropriating value in collaborative relationships. **Journal of Business Research**, 63(8), 840–848, 2010.

WASHBURN, B. **Cooperation/ Competition**. Telecom Asia, Vol. 6, No. 4 (April), 1995.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHINSTON, Michael D. Tying, foreclosure, and exclusion. **National Bureau of Economic Research**, 1989.

YAMI, S.; S. CASTALDO, G. B; DAGNINO, F.; LE ROY; CZAKON, W. “Coopetition Strategies: Toward a New Form of Inter-organizational Dynamics.” In **Coopetition Winning Strategies for the 21st Century**, edited by S. Yami, S. Castaldo, and F. Le Roy, 1–16. Cheltenham: Edward Elgar, 2010.

YAMI S.; CASTALDO S.; DAGNINO G.B.; LE ROY F. **Coopetition** – Winning Strategies for the 21st Century. Edward Elgar, Cheltenham, 2011.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. Beverly Hills, Calif: Sage Publications, 1984.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

WANG, Z.; SZOLNOKI, A.; PERC, M. “Optimal interdependence between networks for the evolution of cooperation,” **Scientific Reports**, vol. 3, article 2470, 2013.

\_\_\_\_\_. “Percolation threshold determines the optimal population density for public cooperation,” **Physical Review E**, vol. 85, no. 3, Article ID 037101, 2012.

WANG, Z.; PERC, M. “**Heterogeneous aspirations promote cooperation in the prisoner's dilemma game**,” PLoS ONE, vol. 5, no. 12, Article ID e15117, 2010.

WARF, F. P.; STUTZ, B. **The World Economy: Resources, Location, Trade and Development** (5th ed.). Upper Saddle River: Pearson. ISBN 0132436892, 2007.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2011.

WILLIAMSON, O. E., **The Economic Institutions of Capitalism**. New York, The Free Press, 1985.

ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P., From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies. **The Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 131, 1993.