

ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

RELAÇÕES ENTRE O NÍVEL DE CONCORRÊNCIA E AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO EM EMPRESAS DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

AUTORES

ANTÔNIO ANDRÉ CUNHA CALLADO

Universidade Federal de Pernambuco

andrecallado@yahoo.com.br

ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

aldocallado@yahoo.com.br

MÓISÉS ARAÚJO ALMEIDA

Universidade Federal de Pernambuco

moises_ufpb@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste artigo foi investigar diferenças entre aspectos da gestão estratégica de mercado considerando diferentes graus de concorrência em empresas do Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) localizadas no Porto Digital da Cidade de Recife/PE. Para a realização dessa pesquisa foram analisadas 30 empresas. Foram investigadas as seguintes variáveis: tipo de produto que a empresa comercializa; mercados para os quais a empresa comercializa seus produtos; tempo de atuação no mercado; divulgação das metas da empresa; período contemplado pelo planejamento estratégico; operacionalização do planejamento estratégico; mecanismos de *feedback*; esclarecimento da missão; apresentação das diretrizes da empresa; estratégias de crescimento e de desenvolvimento; uso de relatórios para a análise de resultados. Foram utilizados métodos distintos para ordenar e tabular os dados coletados, bem como para realizar os testes de significância sobre os diferentes resultados encontrados. Para a ordenação dos dados, foi utilizado o método da sobreposição das estatísticas descritivas relativas a cada uma das amostras investigadas. E em seguida, foi testada a significância estatística das diferenças encontradas entre as amostras utilizando o teste de qui-quadrado. Os resultados obtidos indicaram que apenas as diferenças entre o tempo de atuação das empresas no mercado e uso de relatórios dos resultados apresentaram-se significante estatisticamente.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Análise descritiva. Setor da tecnologia da informação e comunicação.

RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF COMPETITION AND MARKETING STRATEGIES FOR COMPANIES FROM SECTOR OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT)

ABSTRACT

This paper aimed to investigate differences between aspects of the strategic management of the market considering different degrees of competition in companies of the Sector of

Information and Communication Technology (ICT) located in the city of Porto Digital (Recife/PE). For the purposes of this research 30 companies were analyzed and investigated 11 variables. We investigated the following variables: type of product the company sells, markets for which the company sells its products, time of activity in the market, disclosure of the goals of the company; period covered by strategic planning, operationalization of strategic planning, mechanisms for feedback , clarifying the mission, presenting the company's guidelines, strategies for growth and development, use of reports to analyze results. We used different methods to sort and tabulate the data collected, and to perform tests of significance on the different results. To sort data, we used the method of superposition of descriptive statistics for each of the samples investigated. And then was tested for statistical significance of differences between samples using the chi-squared test. The results indicated that only the differences between the time of performance of companies in the market and use of reports of the results presented are statistically significant.

Keywords: Strategic management. Descript analysis. Information and communication technology sector.

1. INTRODUÇÃO

O crescente interesse sobre as estratégias empresariais se deve ao complexo comportamento do ambiente externo das organizações, particularmente considerando a crescente competitividade. Para Mañas (2001), há uma crescente complexidade do ambiente organizacional que dificulta a elaboração de estratégias empresariais, pois há uma necessidade de articular estas diversas variáveis que são interdependentes.

Maximiano (2000) sugere que a compreensão de informações sobre os diversos aspectos relacionados à economia é um componente fundamental para qualquer organização, pois, as diversas informações geradas podem ser utilizadas para dar suporte à tomada de decisões.

A complexidade do ambiente organizacional também é ressaltada por Oliveira (2001), ao afirmar que o aumento da concorrência entre empresas que atuam em um mesmo segmento de mercado tem levado a uma intensificação no uso de estratégias pelas empresas.

Desta forma, pode-se considerar então que o planejamento estratégico seja responsável pelo entendimento das inter-relações existentes entre as organizações e diversas variáveis ambientais existentes.

Dentro de um ambiente organizacional caracterizado por mudanças, Tavares (2000) afirma que gradualmente, o planejamento tem deslocado sua ênfase do horizonte de tempo prazo para a compreensão dos fenômenos que estejam ocorrendo no macro-ambiente.

A elaboração e implantação de uma estratégia pressupõem um conjunto de procedimentos contínuos e interativos que visam manter determinada organização integrada ao seu ambiente externo.

Para AaKer (2001), o processo de desenvolvimento e implementação de estratégias considera diversos aspectos relevantes para uma organização, tais como, planejamento orçamentário, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico, administração estratégica e administração estratégica de mercado.

Dentro de uma análise estruturada da indústria na qual uma determinada empresa atue, o gestor precisa considerar a forma pela qual os diversos níveis do ambiente de mercado estão estruturados. Ao caracterizar uma estratégia no âmbito gerencial interno de uma organização, o nível de concorrência é um dos principais fatores condicionantes para possibilitar sua correta implementação.

Schermerhorn Jr. (1999) afirma que, dentro de uma dimensão de foco de mercado, uma estratégia precisa considerar que ela estará voltada para o crescimento da participação relativa da empresa no mercado (estratégia de crescimento), para consolidar a posição de defesa diante da concorrência (estratégia defensiva), para se manter na posição atual (estratégia de estabilidade) ou a adoção de estratégias híbridas derivadas de combinações.

Uma das crescentes preocupações relacionadas ao desempenho competitivo das empresas dentro de suas respectivas indústrias, consiste na elaboração e implementação de estratégias em busca de respostas mais precisas sobre suas características, suas potencialidades, suas limitações e suas oportunidades, que são aspectos estreitamente relacionados à sua competitividade.

O Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é caracterizado por constantes mudanças tecnológicas e paradigmáticas e, portanto, tende a focar perspectivas estratégicas continuamente, mas que sejam flexíveis e que possam permitir mudanças e ajustes.

O Porto Digital é definido como um Arranjo Produtivo de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que foca o desenvolvimento de software e está situado na cidade do Recife-PE.

O objetivo deste artigo foi investigar diferenças entre aspectos da gestão estratégica de mercado considerando diferentes graus de concorrência em empresas do Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) localizadas no Porto Digital da Cidade de Recife/PE.

2. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA COMO FATOR DE ESTRATÉGIA DE MERCADO

A análise de concorrência tem sido um dos principais referenciais que estabelecem o posicionamento de mercado das empresas nos mais diversos segmentos de atividade econômica.

Ao analisar os efeitos da intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes em uma indústria, Porter (1986) destaca que, eventualmente, um ou mais concorrentes podem se sentir impelidos a buscar melhores oportunidades para melhorar sua posição relativa dentro do mercado.

Esta percepção funcional do comportamento do mercado se baseia no entendimento vinculado aos modelos de organização industrial que traçaram o perfil do comportamento dos diversos agentes econômicos e que determinam a performance das firmas.

O monitoramento dos movimentos dos concorrentes é contextualizado por Tavares (2000) como sendo uma das principais ferramentas para proporcionar vantagens competitivas dentro da indústria na qual as empresas estejam inseridas.

AaKer (2001) ressalta que diversas tendências e características têm surgido no campo das estratégias de mercado que vise um melhor posicionamento diante da concorrência, tais como a consideração de estratégias pró-ativas, a utilização de sistemas de informação, a percepção de horizontes de tempo mais alongados e a análise empírica de dados.

Sobre as diversas dimensões que uma estratégia de mercado pode assumir, Mañas (2001) afirma que, dentre elas, a integração, a diversificação, a inovação, a articulação de parcerias e a internacionalização se destacam como fatores determinantes de uma maior adaptabilidade diante das adversidades não antecipadas oriundas dos movimentos de mercado dos concorrentes.

Outro elemento que precisa ser considerado adequadamente consiste no fato de que os padrões de competição existentes em uma indústria são elementos dinâmicos e que a estrutura de uma indústria sofre diversas transformações ao longo do tempo, bem como é influenciada por fatores que ocorrem em outras indústrias.

Para Vasconcelos e Cyrilo (2000), a escolha da estratégia correta permitirá que as firmas possam se adaptar às dinâmicas inerentes às estruturas industriais nas quais elas estejam inseridas.

Carvalho e Laurindo (2006) afirmam que as empresas devem estar alerta para acompanhar os movimentos de seus concorrentes, bem como levar em consideração os diversos indícios que apontem para tendências e perspectivas evolutivas da indústria na qual atuem.

Salazar (2001) ressalta que, ao não saber exatamente o que está por vir no futuro, as empresas precisam considerar diversos fatores ambientais inerentes aos seus concorrentes, tais como, o comportamento histórico, as incertezas estruturais derivadas de inovações tecnológicas e operacionais para auxiliar o entendimento de seu ambiente econômico e possibilitar a elaboração de cenários alternativos que norteiem suas estratégias de mercado.

As forças e fraquezas dos concorrentes são apontadas por Aaker (2001) como sendo decorrentes da presença ou ausência de competências e que todas as empresas que desejam analisar apropriadamente seus concorrentes precisarão identificar todas as competências existentes na indústria na qual elas atuam.

Para Thompsom jr. e Formby (1998), quanto mais competitivo for o mercado no qual uma empresa esteja atuando, menor tenderá ser a lentidão na qual será guiado seu processo interno de decisões estratégicas de mercado, bem como maior será o incentivo para a adoção de um comportamento que busque a maximização de lucros.

Ao analisarem os principais aspectos inerentes às estruturas de mercado, McGuigan, Moyer e Harris (2004) destacam que as empresas devem considerar dentro de sua relação com o mercado os seguintes aspectos:

- O número e o tamanho relativos das empresas que atuam no setor;
- A similaridade dos produtos vendidos;
- O grau de independência das decisões inerentes ao posicionamento no mercado;
- As condições de entrada e saída.

Os riscos decorrentes da adoção de uma estratégia de mercado genérica existem, quando a proximidade na diferenciação é perdida, os custos menores se desgastam e os concorrentes imitam o produto, e sua tecnologia for superada.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Universo e Amostra da Pesquisa

De acordo com Leite (1978), com a definição de universo pode-se delimitar o campo de pesquisa em termos temporais, geográficos, setoriais ou qualquer outra dimensão cabível com base na disponibilidade de dados ou com o fundamento nos objetivos e nos custos da execução da pesquisa.

Para acessar informações sobre o universo a ser investigado, Silver (2000) propõe a utilização de listas especializadas como fonte de consulta. A fonte referencial do universo desta pesquisa foi o cadastro de empresas localizadas no Porto Digital da Cidade de Recife/PE (2008).

Das 66 empresas listadas, 22 foram excluídas: 08 empresas por encontrarem-se desativadas, e 14 por serem administradas pelos mesmos gestores. Desta forma, o universo efetivamente considerado para a realização desta pesquisa foi composto por 44 empresas.

De acordo com Gil (1996), para que os dados obtidos em levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos. Todas as 44 empresas foram visitadas com o objetivo de atingir a maior representatividade possível da população e, deste modo, atender aos requisitos científicos necessários para que os dados coletados fossem válidos. A amostra da pesquisa foi composta por 30 empresas que aceitaram participar da pesquisa e fornecer as informações solicitadas.

3.2 Variáveis

Diante do objetivo proposto nesta pesquisa, foram investigadas as seguintes variáveis:

- Tipo de produto que a empresa comercializa;
- Mercados para os quais a empresa comercializa seus produtos;
- Tempo de atuação no mercado;
- Divulgação das metas da empresa;
- Período contemplado pelo planejamento estratégico;
- Operacionalização do planejamento estratégico;
- Mecanismos de *feedback*;
- Esclarecimento da missão;
- Apresentação das diretrizes da empresa;
- Estratégias de crescimento e de desenvolvimento;
- Uso de relatórios para a análise de resultados.

A operacionalização desta pesquisa considerou as diversas variáveis expressas em escala nominal para poder expressar as práticas referentes às estratégias adotadas pelas empresas investigadas.

3.3 Método da Coleta de Dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Sobre o questionário, Chizzotti (1991) indica que ele consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar.

Esta afirmativa é corroborada por Gil (1996), ao indicar que a sua elaboração consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Outros aspectos decisivos para a escolha desse instrumento de coleta de dados foram às vantagens apresentadas pela sua utilização, que segundo Richardson (1999) são as seguintes: as respostas e perguntas fechadas são fáceis de codificar; o entrevistado não precisa escrever e, por último, as perguntas fechadas facilitam o preenchimento total do questionário.

3.4 Método de Análise

Considerando o objetivo proposto, foram utilizados métodos distintos para ordenar e tabular os dados coletados, bem como para realizar os testes de significância sobre os diferentes resultados encontrados.

Para a ordenação dos dados, foi utilizado o método da sobreposição das estatísticas descritivas relativas a cada uma das amostras investigadas visando identificar semelhanças e diferenças existentes entre o comportamento delas frente as variáveis investigadas.

Em seguida, foi testada a significância estatística das diferenças encontradas entre as duas amostras. Dadas às circunstâncias metodológicas acerca das amostras da pesquisa foi utilizado um teste de comparação entre proporções. Nesta pesquisa, foi utilizado o teste de qui-quadrado para a realização desta tarefa.

Sobre o uso do teste qui-quadrado para determinar a significância das diferenças entre dois grupos, Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004) afirmam que esta técnica é apropriada para ser utilizada quando as variáveis investigadas estiverem representadas em escala nominal.

Levin (1987) afirma que o teste qui-quadrado, diferentemente dos demais testes não-paramétricos, possui atributos operacionais que permitem a realização de comparações entre freqüências, ou suas respectivas proporções.

Para Stevenson (1986), ao se testar se as proporções referentes a duas amostras podem ser diferentes de maneira estatisticamente significativa, se busca verificar se estas amostras possuem características que as diferenciem.

Deste modo, foi testada a significância estatística das proporções através do teste qui-quadrado para tabelas $r \times k$ (onde r é o número de linhas e k é o número de colunas). Foram consideradas válidas as tabelas de distribuição conjuntas que obtiveram elevado nível de significância ($p=0,01$).

Considerando as vantagens de utilização do teste de qui-quadrado para tabelas $r \times k$, Stevenson (1986) destaca que este teste proporciona um maior desdobramento de comparações entre as variáveis investigadas e, portanto, melhora a chance de identificar diferenças.

Este procedimento tem a finalidade de testar as seguintes hipóteses:

$$H_0: a_{1,1}=a_{1,2}=\dots=a_{1,n}$$

$$H_1: a_{1,1}\neq a_{1,2}\neq\dots\neq a_{1,n}$$

Neste teste, a hipótese nula aceita a independência de uma variável em relação à outra. Ou seja, ela assume que as categorias inerentes a uma variável sejam iguais, independentemente dos distintos atributos da outra. Todos os procedimentos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico *STATISTICA for Windows*.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise descritiva dos dados

Essa seção visa apresentar os principais aspectos inerentes às estratégias empresariais adotados pelas empresas pertencentes ao Porto Digital que foram investigadas em função do número de concorrentes e que obtiveram valores estatisticamente significativos.

Os resultados sobre a distribuição de freqüência das empresas considerando o número de concorrentes em função do tipo de produtos estão apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição de freqüência do nível da concorrência em função dos tipos de produtos.

Tipos de produtos que a empresa comercializa	Menor concorrência	Maior concorrência
Produtos padronizados	1	1
Produtos sob encomenda	3	10
Produtos customizados	6	9
Total de empresas	10	20

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: $p=0,55839$

Dentre as empresas que possuem menor concorrência, constatou-se que mais da metade (seis) comercializa produtos customizados, enquanto outras três comercializam produtos sob encomenda. Dentre as empresas que possuem maior concorrência, aquelas que comercializam produtos sob encomenda representam a metade da amostra investigada (dez entre vinte), enquanto nove comercializam produtos customizados. Ainda faz-se necessário destacar que as freqüências de empresas que comercializam produtos padronizados se mostraram baixas para ambos os grupos investigados. Contudo, pode-se observar que estas diferenças não foram consideradas como sendo estatisticamente significativas.

Os resultados sobre a distribuição de freqüência das empresas considerando o número de concorrentes em função dos mercados para os quais as empresas investigadas comercializam seus produtos estão apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição de freqüência do nível da concorrência em função dos mercados para os quais as empresas vendem produtos.

Mercados para os quais a empresa vende	Menor concorrência	Maior concorrência
Apenas para o Estado	0	1
Para estados da região NE	0	1
Para diversas regiões do Brasil	6	11
Para o Brasil e para o exterior	4	7
Total de empresas	10	20

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: $p=0,78314$

Foi observado que, dentre as empresas que possuem até dois concorrentes, constatou-se que mais da metade das empresas (seis) comercializa produtos para diversas regiões do Brasil, enquanto quatro comercializam produtos tanto para as diversas regiões do Brasil quanto para o exterior.

Verificou-se que dentre as empresas que possuem maior concorrência, mais da metade (onze) comercializa produtos para diversas regiões do Brasil e sete comercializam produtos tanto para as diversas regiões do Brasil quanto para o exterior. Neste grupo de empresas foi

encontrada uma empresa que comercializa seus produtos apenas para o Estado e outra que comercializa para a região Nordeste. As diferenças encontradas não foram consideradas como sendo estatisticamente significativas.

Os resultados sobre a distribuição de frequência das empresas considerando o número de concorrentes em função dos mercados para os quais as empresas investigadas comercializam seus produtos estão apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição de frequência do nível da concorrência em função do tempo de atuação das empresas no mercado.

Tempo de atuação no mercado	Menor concorrência	Maior concorrência
Até 5 anos	0	1
Entre 6 e 10 anos	0	1
Entre 11 e 15 anos	6	11
Entre 16 e 20 anos	4	7
Acima de 20 anos	0	1
Total de empresas	10	20

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: $p=0,02238$

Dentre as empresas que possuem menor concorrência, constatou-se que todas elas estão atuando no mercado a mais de dez anos, mas não possuem experiência superior a vinte anos. Dentre as empresas que possuem maior concorrência, observou-se que pouco mais da metade (onze) atua no mercado na faixa de onze a quinze anos, enquanto sete já atuam no mercado na faixa entre dezesseis e vinte anos. Merece ser destacado que uma empresa declarou estar atuando no mercado a mais de vinte anos. Estas diferenças foram consideradas como sendo estatisticamente significativas ($p=0,02238$).

Os resultados sobre a distribuição de frequência das empresas considerando o número de concorrentes em função da divulgação das metas das empresas estão apresentados na tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição de frequência do nível da concorrência em função da divulgação das metas das empresas.

Divulgação das metas da empresa	Menor concorrência	Maior concorrência
Conversas individuais	0	3
Reuniões	3	4
Quadros de aviso	4	2
Correio eletrônico	3	11
Total de empresas	10	20

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: $p=0,09192$

Observou-se que, dentre as empresas que possuem menor concorrência, as frequências obtidas pela realização de reuniões pela utilização de quadros de aviso e pelo uso de correios eletrônicos foram quase iguais entre si. Dentre as empresas que possuem maior concorrência, observou-se uma prevalência do uso de correio eletrônico para a divulgação das metas das empresas. Por outro lado, também foi verificado que três empresas declararam divulgar suas metas através de conversas individuais. No entanto, estas diferenças não podem ser consideradas como sendo estatisticamente significativas ($p=0,09192$).

Os resultados sobre a distribuição de frequência das empresas considerando o número de concorrentes em função do período contemplado pelo planejamento estratégico estão apresentados na tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição de frequência do nível da concorrência em função do período contemplado pelo planejamento estratégico.

Período contemplado pelo planejamento estratégico	Menor concorrência	Maior concorrência
Até dois anos	5	13
Três anos	1	4
Quatro anos	1	1
Cinco anos	1	2
Acima de cinco anos	2	0
Total de empresas	10	20

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: $p=0,25557$

Dentre as empresas que possuem menor concorrência, constatou-se que metade (cinco) considera o período de dois anos como referência para seu planejamento estratégico. Neste grupo de empresas, duas declararam considerar períodos superiores a cinco anos para seus planejamentos estratégicos. Dentre as empresas que possuem maior concorrência, aquelas que consideram o período de dois anos como referência para seu planejamento estratégico representar mais da metade (treze), quatro consideram o período de até três anos para seu planejamento estratégico. Nenhuma destas considerou período superior e cinco anos. Contudo, pode-se observar que estas diferenças não foram consideradas como sendo estatisticamente significativas ($p=0,25557$).

Os resultados sobre a distribuição de frequência das empresas considerando o número de concorrentes em função da operacionalização do planejamento estratégico estão apresentados na tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição de frequência do nível da concorrência em função da operacionalização do planejamento estratégico.

Operacionalização do planejamento estratégico	Menor concorrência	Maior concorrência
Operacionalização parcial	2	1
Operacionalização plena	8	19
Total de empresas	10	20

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: $p=0,21221$

Foi observado que dentre as empresas que possuem menor concorrência, constatou-se que oito operacionalizam plenamente seus planejamentos estratégicos. Verificou-se dentre as empresas que possuem maior concorrência que dezenove entre as vinte empresas pesquisadas operacionalizam plenamente seus planejamentos estratégicos. As diferenças encontradas não foram consideradas como sendo estatisticamente significativas ($p=0,21221$).

Os resultados sobre a distribuição de frequência das empresas considerando o número de concorrentes em função da utilização de mecanismos de *feedback* estratégico estão apresentados na tabela 7.

Tabela 7 – Distribuição de frequência do nível da concorrência em função da utilização de mecanismos de feedback.

Mecanismos de feedback	Menor concorrência	Maior concorrência
Não utiliza	2	2
Utiliza	8	18
Total de empresas	10	20

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: $p=0,45869$

Dentre as empresas que possuem menor concorrência, constatou-se que oito utilizam mecanismos de *feedback*. Dentre as empresas que possuem maior concorrência, aquelas que utilizam mecanismos de feedback abrangem dezoito das vinte empresas investigadas. Estas diferenças não foram consideradas como sendo estatisticamente significativas ($p=0,45869$).

Os resultados sobre a distribuição de frequência das empresas considerando o número de concorrentes em função do esclarecimento da missão estão apresentados na tabela 8.

Tabela 8 – Distribuição de frequência do nível da concorrência em função do esclarecimento da missão.

Esclarecimento da missão	Menor concorrência	Maior concorrência
Esclarece parcialmente	1	1
Esclarece plenamente	9	19
Total de empresas	10	20

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: $p=0,61460$

Dentre as empresas que possuem menor concorrência, constatou-se que nove esclarecem sua missão. Dentre as empresas que possuem maior concorrência, aquelas que esclarecem sua missão representam dezenove das vinte empresas investigadas. Estas diferenças não foram consideradas como sendo estatisticamente significativas ($p=0,61460$).

Os resultados sobre a distribuição de frequência das empresas considerando o número de concorrentes em função da apresentação das diretrizes organizacionais estão apresentados na tabela 9.

Tabela 9 – Distribuição de frequência do nível da concorrência em função da apresentação das diretrizes organizacionais.

Apresentação das diretrizes organizacionais	Menor concorrência	Maior concorrência
Apenas para a alta direção	0	3
Alta direção e gerência de projetos	1	1
Todos os níveis gerenciais	4	8
Toda organização	5	8
Total de empresas	10	20

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: $p=0,42044$

Observou-se que, dentre as empresas que possuem menor concorrência, as frequências obtidas entre as empresas que apresentam suas diretrizes organizacionais para pelo menos todos os níveis gerenciais abrangem a quase totalidade do grupo pesquisado (nove entre dez). Dentre as empresas que possuem maior concorrência, observou-se que a frequência obtida considerando pelo menos a divulgação das diretrizes para pelo menos todos os níveis

gerenciais abrange dezesseis entre vinte das empresas investigadas. Por outro lado, também foi verificado que três empresas declararam divulgar suas diretrizes para a alta administração. No entanto, estas diferenças não podem ser consideradas como sendo estatisticamente significativas ($p=0,42044$).

Os resultados sobre a distribuição de frequência das empresas considerando o número de concorrentes em função da apresentação das diretrizes organizacionais estão apresentados na tabela 10.

Tabela 10 – Distribuição de frequência do nível da concorrência em função da utilização de estratégias de crescimento e de desenvolvimento.

Estratégias de crescimento e de desenvolvimento	Menor concorrência	Maior concorrência
Não possui	2	2
Possui e utiliza	8	18
Total de empresas	10	20

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: $p=0,45869$

Dentre as empresas que possuem menor concorrência, constatou-se que oito utilizam estratégias de crescimento e de desenvolvimento. Dentre as empresas que possuem maior concorrência, aquelas que utilizam estratégias de crescimento e de desenvolvimento representam dezoito das vinte empresas investigadas. Estas diferenças não foram consideradas como sendo estatisticamente significativas ($p=0,45869$).

Os resultados sobre a distribuição de frequência das empresas considerando o número de concorrentes em função do uso de relatórios para a análise de resultados estão apresentados na tabela 11

Tabela 11 – Distribuição de frequência do nível da concorrência em função do uso de relatórios para a análise de resultados.

Uso de relatórios para a análise de resultados	Menor concorrência	Maior concorrência
Não utiliza	3	2
São utilizados relatórios básicos	1	0
São utilizados relatórios financeiros	2	0
São utilizados relatórios financeiros e operacionais	0	2
São utilizados relatórios financeiros, operacionais e mercadológicos	4	13
São utilizados relatórios financeiros, operacionais, mercadológicos e econômicos	0	3
Total de empresas	10	20

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: $p=,02238$

Dentre as empresas que possuem menor concorrência, constatou-se que a modalidade de uso de relatórios para a análise de resultados que se mostrou mais prevalente (quatro) que os demais foi referente aos relatórios financeiros, operacionais e mercadológicos. Merece ser destacado que três empresas pertencentes a este grupo declararam não utilizar relatórios para analisar seus resultados.

Dentre as empresas que possuem maior concorrência, também foi observado que uso de relatórios para a análise de resultados que obteve se mostrou mais prevalente (treze) que os

demais foi referente aos relatórios financeiros, operacionais e mercadológicos, enquanto três declararam também utilizar, além desses, relatórios econômicos. Merece ainda ser destacado que duas empresas pertencentes a este grupo declararam não utilizar relatórios para avaliar resultados. Estas diferenças foram consideradas como sendo estatisticamente significativas ($p=0,02238$).

Estes resultados demonstram a presença de evidências que corroboram a influência que o nível de concorrentes exerce sobre algumas das práticas gerenciais referentes às estratégias empresariais executadas no âmbito das empresas do Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) localizadas no Porto Digital que foram investigadas.

5. CONCLUSÕES

As informações apresentadas ao longo deste artigo se referem a um estudo comparativo sobre os principais fatores relativos à estratégia de mercado adotada por empresas do Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) localizadas no Porto Digital da Cidade de Recife/PE considerando o número de concorrentes.

Dentre as diversas variáveis inseridas, observou-se que apenas as diferenças entre o tempo de atuação das empresas no mercado e a utilização de relatórios para a análise de resultados apresentaram-se estatisticamente significativas diante do teste não-paramétrico utilizado.

Sobre o tempo de atuação das empresas no mercado, foi verificado que todas as empresas que possuem menor concorrência estão atuando no mercado a mais de dez anos, mas não possuem experiência superior a vinte anos. Dentre as empresas que possuem maior concorrência, observou-se que sete delas atuam no mercado na faixa entre dezesseis e vinte anos, bem como outra já atua a mais de vinte anos.

Em relação ao uso de relatórios para análise de resultados, observou-se que a modalidade de uso de relatórios para a análise de resultados referente aos relatórios financeiros, operacionais e mercadológicos se mostrou mais prevalente tanto para empresas que possuem menor concorrência quanto para as que possuem maior concorrência, embora outras três empresas pertencentes a este último grupo tenham declarado que também utilizam relatórios econômicos.

Estes resultados revelam indícios particulares referentes à influência que o nível de concorrência exerce sobre alguns dos aspectos organizacionais relacionados às estratégias empresariais desenvolvidas no âmbito das empresas do setor de software localizadas no Porto Digital.

Para dar maior consistência teórico-empírica sobre estes resultados, estudos mais abrangentes e aprofundados poderão revelar detalhes mais específicos acerca destas relações, bem como poder auxiliar os gestores destas organizações no desempenho de suas funções de analistas e formuladores de estratégias empresariais.

6. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTINÉZ, F. *Introdução à estatística*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. *Estratégia Competitiva*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CATROPA, A. P. *Estratégia nos negócios: Evolução, diagnósticos, cenários e evolução*. In: CAVALCANTI, Marly (Organizadora). *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIZZOTTI, A. *A Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEITE, J. A. A. *Metodologia de Elaboração de Teses*. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1978.

LEVIN, J. *Estatística aplicada a ciências humanas*. 2.ed. São Paulo: Harbra, 1987.

MAÑAS, A. V. *Estratégia nos negócios: Conceitos, alternativas e casos*. In: CAVALCANTI, Marly (Organizadora). *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGUIGAN, J. R; MOYER, R. C.; HARRIS, F. H. de B. *Economia de empresas*. São Paulo: Thomsom, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. *Estratégia competitiva*. 16.ed. São Paulo: Campus, 1986.

PORTO DIGITAL. *Empresas*. Disponível em: <<http://www.portodigital.org.br>> Acesso em 12 Jun. de 2008.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SALAZAR, J. N. A. *Pensamento estratégico e cenários*. In: CAVALCANTI, Marly (Organizadora). *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2001.

SCHERMERHORN JR, J. R. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVER, M. *Estatística para Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

STEVENSON, W. J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 1986.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON JR, A. A; FORMBY, J. P. *Microeconomia da firma*. 6. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1998.

VASCONCELOS, F. C.; CYRILO, A. B. Vantagem competitiva: Os modelos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.