

# **A GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS DO SOFTWARE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN SOFTWARE FIRMS: AN EXPLORATORY STUDY

**Fabiano Palhares GALÃO**

Doutorando – Faculdade de Economia e Administração (FEA/USP), Docente da Unopar, Londrina – PR – Brasil  
fabianogalao@usp.br

**Thais Accioly BACCARO**

Doutoranda – Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto (FEA/RP)  
Docente da Unopar, Londrina – PR - Brasil  
thaisbaccaro@sercomtel.com.br

**Eliane ZANONI**

Mestre – Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), Londrina – PR – Brasil  
eliane.zanoni@unopar.br

**Alexandre Cabral de AZEVÊDO**

Mestre – Universidade Federal do Paraná (UFPR), Londrina – PR – Brasil  
alexandre.azevedo@unopar.br

Recebido em 07/2011 – Segundo Recebimento em 04/2012 – Aprovado em 05/2012

## **RESUMO**

A competitividade do setor de *software* é determinada por vários fatores, como a qualidade do produto/serviço desenvolvido, a qualificação técnica dos profissionais, o custo de desenvolvimento e a implementação de inovações. Porém, Hoch et al. (2000) afirmam que para uma empresa de *software* se tornar competitiva é a gestão dela que faz a diferença. O artigo tem por objetivo identificar as potencialidades e limitações das empresas de *software* no que se refere à gestão organizacional, englobando os aspectos de planejamento, direcionamento para o futuro e gestão do relacionamento com os clientes. A pesquisa, de caráter exploratório descritivo, envolveu coleta de dados junto a 14 empresas do APL de Tecnologia da Informação de Londrina – PR. Os resultados indicaram que os propósitos do negócio são determinados pelas empresas, mas parece existir um *gap* entre a formulação dos objetivos e implementação das estratégias. As empresas pesquisadas têm um bom conhecimento das suas competências centrais, as quais vêm permitindo agilidade no lançamento de novos produtos.

**Palavras-chave:** Competitividade – Gestão organizacional – Indústria de *software*.

## **ABSTRACT**

*The competitiveness of the software sector is determined by many factors, like the quality of the developed product or service, the professionals' technical qualification, the cost of development and the implementation of innovations. However, Hoch et al. (2000) point out that for a software firm to become competitive, it is its management that makes a difference. This paper aims to identify the potentialities and limitations of software*

*firms in relation to their organizational management, focusing on planning, future perspectives and customer service management. The research is an exploratory and descriptive study and involved data collection in firms of the information technology local productive arrangement in the city of Londrina (Southern Brazil). The results showed that the businesses' intentions are determined by the firms but there seems to be a gap between the formulation of objectives and the implementation of the strategies. The surveyed firms have a good knowledge of their core competencies, which have been enabling them to launch new products into the market quickly.*

**Keywords:** *Competitiveness – Organizational management – Software industry.*

## INTRODUÇÃO

A indústria de *software* tem importância destacada para a economia como um todo, pois o *software* é um insumo importante para o desenvolvimento de outras indústrias, como eletroeletrônica, mecânica, química, telecomunicações e para indústrias tradicionais que informatizam seus equipamentos, como móveis e têxteis (CAMARA, et al. 2006). Nesse mesmo sentido, Kubota (2007) coloca que o setor de *software* é dinâmico e contribui para as inovações nas mais variadas áreas de atuação, como medicina, educação, gestão empresarial, dentre outras. Para Roselino (2006), as atividades voltadas ao desenvolvimento de *software* apresentam importância crescente nos países centrais. Isso se verifica pela participação direta da indústria de *software* no produto de cada país, mas também, e principalmente, pelos efeitos indiretos no desempenho de inúmeras atividades, sejam elas produtivas ou não. Correia, Vasquez e Cario (2008) reforçam que a indústria de *software* constitui importante setor da atividade econômica no contexto do paradigma tecno-econômico atual. Segundo os autores, tal relevância decorre de os *softwares* de produtos e de serviços impulsionarem, de forma significativa, o processo de desenvolvimento de diferentes segmentos produtivos da economia.

A competitividade das empresas de *software* é

determinada por vários fatores, como a qualidade do produto/serviço desenvolvido (que apresenta distintas configurações), a qualificação técnica dos profissionais, o custo de desenvolvimento, a implementação de inovações, dentre outros. Porém, Hoch et al. (2000) fazem uma importante ressalva e afirmam que, para uma empresa de *software* se tornar competitiva e alcançar o sucesso (representado pelo crescimento e resultados financeiros), o produto deve ser bom, mas é a gestão da empresa que faz a principal diferença, tanto em termos de pessoas que a empresa retém, bem como das ações que a gerência executa. O sucesso depende do balanceamento de liderança, gerência de pessoas e desenvolvimento, bem como de marketing e parcerias.

Considerando que a gestão das empresas de *software* é um fator de destaque para o seu crescimento e manutenção no mercado, compreender como esse aspecto vem sendo tratado nas empresas torna-se relevante, dada a importância do segmento para a economia, o potencial de crescimento do setor e a carência de estudos com esse enfoque. Dentro desse contexto, o presente artigo tem por objetivo identificar as potencialidades e limitações das empresas de *software* no que se refere à gestão organizacional, englobando os aspectos de planejamento, direcionamento para o futuro e gestão do relacionamento com os clientes. Espera-se que o entendimento a cerca da abordagem utilizada pelas empresas em relação à gestão organizacional possa contribuir para o desenvolvimento das empresas e ampliar as discussões entre acadêmicos e profissionais.

Para cumprir esse objetivo, o estudo, de caráter exploratório, foi baseado em pesquisa bibliográfica e em levantamento com empresas do setor de *software* pertencentes ao Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Londrina – PR, o qual se destaca no panorama nacional como importante produtor de bens e serviços de Tecnologia da Informação.

O trabalho está organizado em quatro partes, além desta introdução. Na primeira parte, o referencial

teórico destaca os temas centrais que sustentam a pesquisa. A metodologia do estudo é apresentada na seqUência e, em seguida, na terceira parte, os resultados são comentados. As considerações finais encerram o texto, e nesta parte são apontadas as limitações do estudo e registradas algumas sugestões de estudos futuros.

## 1 REVISÃO TEÓRICA

Em um primeiro momento, o referencial teórico será baseado nos conceitos de planejamento, o qual fornece as diretrizes para a criação da missão e da visão da empresa, além de constituir-se em um exercício para a elaboração de objetivos e estratégias organizacionais. Em seguida, as questões pertinentes ao direcionamento para o futuro e relacionamento com o cliente são abordados enquanto elementos da gestão. Por fim, a seção teórica traz uma breve caracterização da indústria de *software* e os conceitos básicos que fundamentam os arranjos produtivos locais.

### 1.1 Planejamento

Embora muito relacionado ao mundo das organizações, o planejamento é uma atividade que faz parte da vida das pessoas e da sociedade há muito tempo, sendo utilizado para determinar e organizar ações no presente que poderão levar ao alcance de metas e objetivos futuros. Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p.129) destacam que o planejamento é a mais elementar e universal de todas as funções da Administração, sendo a base para integrar as outras funções e especialmente necessário para controlar as diversas operações da organização. Robbins e Coulter (1998, p.212) afirmam que, independente do porte ou do tipo de organização, seus líderes sempre estão engajados na atividade de planejamento, seja informalmente, quando as diretrizes do planejamento não são registradas em documentos escritos, mas apenas determinadas pela visão de futuro do responsável, e com

uma definição vaga dos objetivos (SOBRAL; PECI, 2008, p.133), ou formalmente, quando existe a determinação de ações específicas para atingir os objetivos propostos e declaradamente definidos e compartilhados com outros membros da organização por meio de um processo sistematizado.

O processo formal de planejamento é desenvolvido mediante um conjunto de decisões interrelacionadas, as quais visam ao alcance dos objetivos organizacionais. O processo formal de planejamento estratégico corporativo na abordagem de Hax e Majluf (1984, p.44) é desenvolvido em doze etapas, as quais permeiam os três níveis hierárquicos do planejamento (corporativo, negócios e funcional) e obedecem ao ciclo anual do planejamento: formulação da estratégia, programação estratégica e orçamentos estratégico e operacional. Hax e Majluf (1984, p.40) fazem uma observação a respeito da natureza das tarefas do planejamento, argumentado que aquelas definidas para um período de tempo mais longo são chamadas de condicionantes estruturais da empresa. O primeiro desses condicionantes é a definição da visão da firma, que deve ser realizada no nível corporativo. Esse processo passa pela definição clara da missão da empresa, filosofia corporativa, direcionamento da empresa, segmentação dos negócios, definição das unidades estratégicas de negócio (UENs), e grau de integração das atividades da empresa.

Thompson e Strickland (2003) corroboram com as colocações acima e entendem que estabelecer uma visão para a empresa é o primeiro passo para a construção da estratégia, a qual é composta dos seguintes elementos: i) estabelecer uma declaração de missão da empresa que define em que negócio a empresa está presente e define a razão de ser (quem somos, o que fazemos, e onde estamos agora); ii) a partir da missão estabelecer um curso de longo-prazo, respondendo à pergunta “para onde vamos”; iii) comunicar a visão estratégica de forma clara, de forma a construir comprometimento.

O planejamento é um recurso importante para que as empresas possam lidar eficazmente com os desafios do ambiente de negócios. Colocar em prática as ações planejadas é o que possibilita cumprir os objetivos estabelecidos. A implementação da estratégia compõe-se de algumas subatividades administrativas, que, segundo Andrews (2001, p. 60), após a determinação dos propósitos, os recursos poderão ser mobilizados para acompanhá-lo.

Johnson, Scholes e Wittington (2007, p. 42) colocam que a estratégia “costuma estar relacionada com a direção de longo prazo de uma organização”, e que, em sentido completo, a estratégia “obtem vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências” (JOHNSON; SCHOLE; WITTINGTON, 2007, p. 45). A estratégia não é sinônimo exclusivo de grandes ideias ou de grandes objetivos e está presente em todos os níveis organizacionais. O que é relevante é a capacidade do administrador de conceber grandes ideias e permitir a uma companhia concretizar seus objetivos (STEVENS et al. 2001). Quinn (2001) apresenta alguns elementos essenciais para estratégias bem sucedidas: (1) as metas (ou objetivos) a serem alcançados; (2) as políticas, expressando os limites a serem respeitados para que a ação ocorra; (3) os programas, estabelecendo as ações; e (4) as decisões estratégicas, determinando as direções gerais do empreendimento.

## 1.2 Direcionamento para o futuro

Para Kubota (2007), o direcionamento para o futuro é identificado principalmente com a visão de estratégia da escola do design, preconizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a qual postula que a formulação da estratégia é um processo deliberado de pensamento consciente, advindo de um pensamento rigidamente controlado, no que diz respeito ao monitoramento do ambiente e da escola do aprendizado, no que tange à importância dada à constante renovação

das empresas. A formulação da estratégia é um processo que para Andrews (2001, p.59) consiste em dois aspectos: (1) formulação da estratégia e (2) a implementação. A princípio, analisa-se a estrutura interna da empresa, identificando pontos fortes e pontos fracos, considerando os recursos disponíveis. A capacidade interna identificada possibilita a empresa analisar o ambiente em que está inserida e as mudanças que ali ocorrem, definindo oportunidades e ameaças.

Considerando os itens descritos, Hamel e Prahalad (2001, p. 53) apresentam o conceito de intenção estratégica, dizendo primeiramente que ela estabelece a posição desejada de liderança e os critérios a serem utilizados para mapear seu progresso. Diz ainda que o conceito envolve um processo administrativo ativo que inclui: (1) focar a atenção da organização na essência de ganhar; (2) motivar as pessoas no momento de comunicar o valor da meta; (3) permitir a contribuição individual e da equipe); (4) manter o entusiasmo ao proporcionar novas definições de operações à medida que as circunstâncias mudam; e (5) usar a intenção de forma consistente, orientando a alocação de recursos.

O engajamento dos responsáveis pelos níveis diretivos mais altos da organização é essencial no momento de transpor desafios, de forma a não permitir que estes extenuem a empresa e a garantir o alcance da visão de futuro da organização. Alguns itens a serem considerados neste momento, segundo Hamel e Prahalad (2001, p. 54), são: (1) criar sentido de urgência; (2) desenvolver foco competitivo em cada nível, por meio do amplo emprego de inteligência competitiva; (3) dar aos empregados as habilidades necessárias para trabalhar com eficiência; (4) dar tempo necessário para que a organização assimile um desafio antes de partir para outro; e (5) estabelecer marcos claros e revisar os mecanismos.

Acriação de vantagem competitiva é considerada a essência da estratégia. “Manter um registro

de vantagens existentes não é o mesmo que desenvolver novas vantagens. A essência da estratégia reside em criar as vantagens competitivas de amanhã mais rapidamente do que os concorrentes possam imitar as que você possui hoje” (HAMEL e PRAHALAD, 2001, p. 54). Os mesmos autores consideram que ser o primeiro a descobrir uma vantagem competitiva embasado na percepção pode ser altamente rentável, assim como o é, a capacidade da empresa em melhorar habilidades existentes e aprender como as novas.

No momento em que a empresa analisa suas capacidades e recursos internos, e detecta dificuldade em lidar com as complexidades do ambiente externo, pode considerar a possibilidade de estabelecer alianças estratégicas, que podem variar consideravelmente em relação à complexidade, desde “alianças simples entre dois parceiros coproduzindo um produto, até aliança com parceiros múltiplos para fazer produtos e soluções complexas” (JOHNSON; SCHOLLES; WITTINGTON, 2007, p. 389). Os autores, dentre muitos motivos encontrados para alianças, classificam em três tipos: (1) a necessidade de massa crítica, conseguida a partir de parcerias com concorrentes ou fornecedores, podendo gerar redução de custo e melhor satisfação do cliente; (2) coespecialização, em que cada parte se concentra em atividades mais adequadas às suas capacidades; e (3) aprender com os parceiros.

### 1.3 Relacionamento com o cliente

A definição de marketing de relacionamento surgiu na literatura de marketing de serviços, a partir dos escritos de Berry (1983, p.25) que definiu essa abordagem como o processo de “atração, manutenção e aumento do relacionamento com clientes”. Já mais amplamente, Evans e Laskin (1994) comentam que o marketing de relacionamento é o processo por meio do qual a empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais de

forma que vendedor e comprador trabalhem em busca de um conjunto específico de objetivos comuns. Porém, para Grönroos (2004), o fenômeno em si, a abordagem de relacionamento para preservar as interações com o cliente, é tão antiga quanto a história do comércio.

A interação com o cliente é outra característica inerente do marketing de relacionamento, a qual permite à empresa compreender os requisitos e necessidades dos clientes, a fim de planejar e entregar os benefícios adequados. Para Day (2001), interação e relacionamento são considerados como sinônimos. Ainda segundo o referido autor, ao longo do relacionamento e de cada interação realizada, a empresa aprende mais e utiliza essas informações vindas do cliente para personalizar as comunicações posteriores. Para Gordon (2000), hoje o profissional de marketing tem a oportunidade de se comunicar com o cliente individual conforme o veículo que ele preferir, com uma mensagem mais convincente em um dado momento de modo que possa melhor influenciá-lo. Isso é possível, segundo Vavra (1993), graças à tecnologia mais barata e acessível, a qual possibilita o armazenamento de cada informação fornecida pelo cliente em seus contatos com a empresa em um banco de dados acionável, e assim pode aprender com seus clientes de forma contínua, compreender melhor suas necessidades e atendê-los de forma mais adequada. Gordon (2000) complementa defendendo que o desafio para o profissional de marketing é aplicar criteriosamente a tecnologia para facilitar a comunicação relevante, customizada e personalizada, conhecer as preferências individuais dos clientes e dedicar-se a elas.

Para Kumar (2008) o estado da arte nas atividades de marketing está baseado na capacidade das empresas em servir cada cliente de forma diferente e a mudança de foco de produtos para clientes tem sido um dos grandes desenvolvimentos do pensamento de marketing do século XXI. Na abordagem orientada para a interação, as atividades de marketing são

conduzidas com o consumidor, que é visto tanto como uma fonte de negócios como um recurso para a empresa. Os resultados da pesquisa realizada por Rauen (2006) em empresas desenvolvedoras de *software* de Joinville – SC confirmam essa situação. O autor destaca que o processo de aprendizagem do tipo learning by interaction fornecido pelas relações com os clientes mostrou-se extremamente relevante para a dinâmica inovativa das empresas da amostra. As descobertas feitas por Rocha (2004), Sampaio (2006), Roselino (2006) e Duarte (2003) também indicaram este fato. Ainda destacando o relacionamento cliente-fornecedor, Day (2001) afirma que as empresas e seus fornecedores estão deixando de lado os relacionamentos distantes e antagônicos para adotar relacionamentos cooperativos.

#### 1.4 Caracterização da indústria de *software*

Para Melo e Branco (1997), o *software* é uma sequência de instruções codificadas em linguagem de computador. Este conjunto de instruções (programas) é lido e processado por microprocessadores, que transmitem comandos que serão executados por equipamentos (hardware). Os mesmos autores citam ainda que as características desta indústria são: a competição acirrada; o baixo investimento em capital fixo; a capacidade criativa e intelectual da mão-de-obra, que é o seu grande ativo.

O conhecimento e a inovação são duas outras importantes características das empresas do setor, e, por conta disso, as empresas do setor são consideradas intensivas em conhecimento (WINDRUM; TOMLINSON, 1999; FREIRE, 2006), e a constante busca por aperfeiçoamento e inovação nos produtos e serviços, bem como nos processos organizacionais, é uma das características principais das empresas (RODRIGUES, 2006; CUNHA e BIGNETTI, 2006). Estudos apontam os clientes das empresas de *software* como importante fonte de inovação e aprendizado (ROCHA, 2004; SAMPAIO, 2006;

ROSELINO, 2006; KUBOTA, 2007; DUARTE, 2003), havendo forte interação e relacionamento no desenvolvimento dos produtos (PEREIRA e LUCE, 2007), especialmente nos *softwares* caracterizados como sob encomenda.

Apesar da forte concorrência e aos baixos investimentos em capital, Tsujigushi (2007) comenta que o mercado de *software* está longe de saturação. Nesse sentido, Correia, Vasquez e Cario (2008) argumentam que a indústria de *software* começou a se destacar no Brasil a partir dos anos 90; porém, ao longo desses anos, o setor tem contribuído de forma significativa para o país figurar em 13º lugar no ranking do mercado mundial de Tecnologia da Informação e Comunicação, apresentando crescimento entre 10 a 20% ao ano.

De acordo com dados da ABES (2010), o mercado brasileiro de *software* movimentou cerca de US\$ 15,3 bilhões em 2009, representando um aumento de 2,4% em relação ao ano anterior. Desse total, US\$ 5,4 bilhões referem-se a *softwares*, e US\$ 9,9 bilhões a serviços, o equivalente a 1,70% e a 1,78% do mercado mundial, respectivamente. O relatório aponta ainda que o setor é composto por 8,5 mil empresas e, assim como nos anos de 2007 e 2008, quase 50% da demanda registrada foi proveniente dos mercados financeiro e industrial.

#### 1.5 Arranjos produtivos locais

Santos, Crocco e Lemos (2003) afirmam que existe um relativo consenso entre os vários estudos sobre as micro, pequenas e médias empresas de que a solução para os desafios enfrentados por elas passaria pela formação de redes cooperativas. Os estudos sobre vantagens de arranjos produtivos locais para o desenvolvimento tecnológico e regional de um país apontam que empresas aglomeradas territorialmente podem se beneficiar da aglomeração por meio das chamadas economias externas. Para Suzigan et al. (2003), as economias externas, incidentais ou deliberadamente criadas, contribuem para o incremento da competitividade das empresas e,

em consequência, do sistema ou arranjo local como um todo. As economias externas podem ser incidentais, decorrentes da (i) existência de um vasto contingente de mão-de-obra especializada e com habilidades específicas ao sistema local; (ii) presença e atração de um conjunto de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços; e (iii) grande disseminação dos conhecimentos, habilidades e informações concernentes ao ramo de atividade dos produtores locais.

Marshall (1982) ressalta os benefícios que a localização em certos lugares representava para determinadas indústrias, numa abordagem em que as economias externas configuravam o principal foco de vantagens para cada produtor individual. Para Lastres et al. (1998), a abordagem de Marshall sobre os distritos industriais fundamentou os recentes trabalhos sobre o tema, tornando-se referência de arranjos locais de desenvolvimento industrial. De acordo com Lastres e Cassiolato (2003), a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pelas interações vêm efetivamente fortalecendo as chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas.

A RedeSist – Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais desenvolveu os conceitos de arranjos produtivos locais (APLs) e sistemas produtivos e inovativos locais (SPILs). Para Cassiolato e Lastres (2004), os arranjos normalmente apresentam fortes vínculos envolvendo agentes localizados no mesmo território. As interações referem-se não apenas a empresas atuantes em diversos ramos de atividade e suas diversas formas de representação e associação (particularmente cooperativas), mas também a diversas outras instituições públicas e privadas. Para Cassiolato e Lastres (2004), a ênfase em sistemas e arranjos produtivos locais privilegia a investigação das relações entre conjuntos de empresas e destes com outros atores; dos fluxos de conhecimento,

em particular, em sua dimensão tácita; das bases dos processos de aprendizado para as capacitações produtivas, organizacionais e inovativas; da importância da proximidade geográfica e identidade histórica, institucional, social e cultural como fontes de diversidade e vantagens competitivas. As aglomerações industriais são caracterizadas por fatores relacionados à dimensão territorial, à diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais, ao conhecimento tácito, aos processos de inovação e aprendizado interativo, às formas de governança, e ao grau de enraizamento.

## 2 METODOLOGIA

---

O método adotado foi a pesquisa exploratória descritiva. Os dados primários foram coletados por meio de questionário estruturado junto às empresas participantes do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Londrina – PR. Os questionários foram aplicados no mês de Outubro de 2010, em uma das reuniões mensais organizadas pelo APL. No dia da coleta dos dados, 14 empresas estavam presentes na reunião, sendo, portanto, esse o número de questionários válidos. Previamente à aplicação dos questionários, houve um pedido formal de autorização junto ao então presidente do APL, explicando os objetivos e a importância da pesquisa.

A escolha por empresas pertencentes ao APL de Tecnologia da Informação de Londrina foi feita em virtude da representatividade do arranjo no Paraná. A posição de destaque do setor pode ser constatada a partir do relatório “Identificação, Caracterização, Construção de Tipologias e Apoio na Formulação de Políticas para os Arranjos Produtivos Locais (APLs)”, desenvolvido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral (SEPL), Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) e pelas Instituições Estaduais de Ensino Superior (IEES), o qual, como atesta Tsujigushi (2007), identificou o aglomerado

de empresas de *software* de Londrina como um potencial Arranjo Produtivo Local. Segundo a autora, o relatório apresenta o setor com expressiva importância para a região, sendo classificado como vetor avançado (VA) por reunir elementos que permitiram a caracterização estrutural como um Arranjo Produtivo Local: as iniciativas dos próprios protagonistas, do agente Softex local e dos elos multilaterais e horizontais identificados. Além disso, esse setor vem ganhando cada vez mais representatividade e crescimento em termos de empregos e números de empresas. Conforme Camara et al. (2006) e IPARDES (2005), mesmo com a diversidade industrial da cidade de Londrina, a indústria de *software* londrinense não tem importância representativa em nível local, mas é destaque

no âmbito estadual, ficando em segundo lugar, perdendo apenas para a cidade de Curitiba.

O questionário continha predominantemente questões fechadas e foi baseado na pesquisa de Kubota (2007), a qual teve por objetivo identificar o grau de sofisticação da gestão das empresas de *software* brasileiras no que diz respeito a alguns construtos identificados pelo autor: planejamento e controle baseado em benefícios, direcionamento de recursos humanos, direcionamento para o futuro, manutenção do relacionamento com o cliente e qualidade de *software*. Neste artigo optou-se por levantar a situação atual das empresas em três construtos: planejamento, direcionamento para o futuro e relacionamento com o cliente. O quadro 1 apresenta esses construtos e os respectivos aspectos levantados em cada um.

### Quadro 1 – Construtos investigados

Construto	Aspectos levantados
Planejamento	Considera questões como a formulação da missão, dos objetivos e das estratégias de ação para o alcance dos objetivos.
Direcionamento para o futuro	Envolve a identificação de estratégias relacionadas à inovação, ao acompanhamento do ambiente de negócios, à cooperação entre empresas, à visão de futuro.
Relacionamento com o cliente	Busca compreender ações relacionadas à segmentação de clientes, à personalização dos serviços e à gestão das informações dos clientes.

O instrumento de pesquisa foi organizado em dois grandes blocos. O primeiro teve por objetivo caracterizar as empresas pesquisadas quanto ao tempo de atuação no mercado, ao porte, ao principal segmento de atuação e às formas de capacitação dos funcionários. O segundo bloco relacionava-se com os três construtos descritos anteriormente e foi denominado de “elementos da gestão organizacional”. As informações desses três construtos foram obtidas por meio da escala de Likert de 5 pontos, sendo que cada item avaliado correspondia a uma proposição na qual o responsável pelo preenchimento indicava seu grau de concordância. Vale ressaltar que a escala Likert usada nesse estudo é por origem uma escala discreta ordinal, ou seja, os números

são não-quantitativos (HAIR JUNIOR et al., 2005). No entanto, existe uma controvérsia, pois como Churchill Junior (1991) afirma as escalas de atitudes deveriam ser intervalares, ou pelo menos consideradas como tal, sendo essa a postura dominante entre os profissionais de marketing. Sendo assim, os itens avaliados nos construtos são considerados, nesse estudo, como variáveis quantitativas, sendo possível a utilização de cálculo de média.

### 2.1 Apresentação e análise dos dados

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa de campo. Em um primeiro momento são feitas as considerações sobre o perfil das

empresas da amostra. Em seguida, a análise recai sobre cada elemento da gestão organizacional.

## 2.2 Caracterização das empresas

As empresas da amostra são jovens, estando no mercado a menos de 10 anos. Quatro empresas atuam entre 10 e 12 anos, e apenas 2 estão no segmento de *software* há mais de 20 anos. A amostra pesquisada é constituída por micro e pequenas empresas, sendo a maioria composta por até 20 funcionários; apenas duas empresas possuem mais de 50 funcionários. Esse resultado reflete a realidade brasileira, pois, de acordo com ABES (2010), 93% das empresas do setor são micro e pequenas. No que se refere ao principal segmento de atuação das empresas pesquisadas, os resultados apontam que as empresas estão se

voltando para o desenvolvimento de *software* aplicativo (Ex: ERP, CRM, processadores de texto, jogos) e para o desenvolvimento de *softwares* sob medida (exclusivos para cada cliente).

As formas de capacitação dos funcionários mais utilizadas pelas empresas são a aquisição de publicações/periódicos especializados e a realização de treinamento interno (Tabela 1). Observa-se também que o treinamento em outras empresas é uma prática adotada. Outra forma de capacitação vem sendo feita pela absorção de formandos dos cursos universitários localizados na região do APL. Esses resultados evidenciam a preocupação com os aspectos técnicos inerentes ao segmento de atuação das empresas. O baixo incentivo à publicação de trabalhos e participação em Congressos confirma essa situação.

**Tabela 1** – Formas de capacitação ou atualização dos funcionários

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Acesso irrestrito à internet.	8	11,0
Aquisição de publicações/periódicos especializados.	12	17,0
Incentivo à pós-graduação.	7	10,0
Incentivo à publicação de trabalhos técnicos e participação em congressos.	3	4,0
Treinamento interno.	12	17,0
Treinamento em outras empresas e/ou clientes.	9	13,0
Contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas Especifique o local:	1	1,0
Absorção de formandos dos cursos universitários localizados na região do APL.	10	14,0
Absorção de formandos dos cursos técnicos localizados na região do APL. OBS:	5	7,0
Educação à distância.	3	4,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

## 2.3 Elementos da gestão organizacional

### 2.3.1 Planejamento

O planejamento é uma função organizacional, um processo sistemático, um conjunto de atividades e providências destinadas a alcançar um estado futuro desejado (ACKOFF, 1981). No processo de planejamento, a definição dos objetivos organizacionais e a correta implementação de ações que busquem atingir esses objetivos são

atividades fundamentais para o sucesso das empresas no mercado.

Os resultados apresentados na tabela 2 indicam que as empresas se mostram orientadas para a definição de sua missão e dos seus objetivos, os quais têm papel importante no sentido de guiar os principais programas de ação que devem ser implementados para atingi-los. Isso é refletido nos altos índices de concordância em relação a esse tema (itens 1 e 2), apresentando médias

de 5,14 e 5,07 de um total de 6,0. Para Certo e Peter (2005), estabelecer e documentar uma missão organizacional é importante porque ajuda a concentrar esforços em uma direção comum, assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes, serve de base para a alocação de recursos, estabelece áreas de responsabilidade e atua com base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Porém, a pesquisa também indica, por meio dos itens 3 e 4, que essa formulação pode ocorrer apenas na “mente” dos responsáveis pelas empresas, pois os objetivos parecem não ser comunicados para toda a organização, contrariando o que postulam Sobral e Peci (2008). Segundo os autores, para que os objetivos sejam eficazes, é fundamental que sejam comunicados a todos os envolvidos e

que sejam definidos instrumentos de controle e avaliação de sua realização.

Percebe-se com isso que os propósitos do negócio são determinados (missão e objetivos), mas os recursos da organização podem não ser mobilizados para acompanhá-los, sugerindo assim a existência de um *gap* entre a formulação dos objetivos e implementação das estratégias. Ackoff (1981) faz um alerta sobre isso, determinando que é importante que a empresa consiga especificar seus objetivos e traduzi-los em metas, processo esse que se constitui em programação para se atingir as metas. Além disso, Ackoff (1981) lembra que é importante fornecer uma definição operacional de cada meta, e especificar medidas a serem usadas para avaliar o progresso alcançado em cada uma.

**Tabela 2** – Média e desvio padrão do construto Planejamento

	Média	Desvio padrão
1. A missão e os objetivos da sua empresa estão claramente formulados.	5,14	1,02
2. Os objetivos da sua empresa refletem um perfeito equilíbrio entre os interesses de todos os grupos envolvidos (sócios, administradores, empregados, clientes, credores, governo, fornecedores, comunidade etc.).	5,07	0,82
3. Os objetivos e as estratégias de sua empresa são claramente comunicados à toda a organização.	4,43	0,93
4. Todas as ações que devem ser executadas para que a empresa alcance os objetivos formulados estão claramente detalhadas, visando à sua implementação.	4,14	1,35
<b>Média geral</b>	<b>4,69</b>	

### 2.3.2 Direcionamento para o futuro

No construto “Direcionamento para o Futuro”, os resultados dos itens 2 e 3 (Tabela 3) demonstram que as empresas estão monitorando o ambiente externo, acompanhando de alguma forma as mudanças nos padrões tecnológicos do mercado onde atuam. Esse resultado era de certa forma esperado, uma vez que o negócio de *software* é baseado em tecnologia. Ademais, a pesquisa revela também que as estratégias das empresas pesquisadas com relação a essa postura representam uma resposta adaptativa ao ambiente externo e as mudanças críticas que nele ocorrem.

Os resultados desse grupo de questões mostram que os principais executivos das empresas da amostra, além de determinar os objetivos pretendidos conforme comentado anteriormente, também têm um papel importante na elaboração e execução das estratégias do negócio, fato esse que pode ser comprovado pelo alto índice de concordância no item 1 (5,50). Essa situação é natural nas empresas de pequeno porte, nas quais as decisões mais importantes e uma boa parte da execução ficam a cargo dos principais dirigentes.

A pesquisa sugere ainda que as empresas pesquisadas têm um bom conhecimento das suas

competências centrais, as quais são determinantes para a construção de vantagem competitiva. Essas competências vêm permitindo que as empresas sejam ágeis no lançamento de novos produtos, aspecto essencial no setor de *software*. Além disso, o conhecimento e o uso dessas competências têm levado as empresas à conquista de novos clientes e mercados, fato comprovado pelos resultados dos itens 7, 9 e 10.

Porém, esses produtos não chegam a ser grandes inovações no mercado em virtude dos índices de resposta obtidos. Provavelmente os novos produtos lançados são destinados

aos atuais clientes, por meio de melhorias e adaptações. Esse resultado confirma o baixo índice de concordância em relação à afirmativa 6 (3,69) de que as empresas são reconhecidas por serem pioneiras em inovações que mudam radicalmente as regras de competição no setor. Por fim, os resultados do item 11 (os novos produtos e serviços oferecidos por sua empresa nos últimos anos ocorreram através de parcerias com outras empresas de informática) indicam a baixa cooperação entre as empresas no desenvolvimento de novos produtos.

**Tabela 3** – Média e desvio padrão do construto Direcionamento para o Futuro

	Média	Desvio padrão
1. A elaboração da estratégia da sua empresa e o detalhamento para a implementação envolvem todos os seus principais executivos.	5,50	0,76
2. Sua empresa acompanha de modo sistemático as tecnologias e padrões tecnológicos do mercado onde atua.	5,07	0,83
3. A estratégia da sua empresa terá sucesso mesmo que mudem radicalmente as tecnologias e padrões tecnológicos do mercado onde atua.	4,57	1,22
4. A visão que os principais executivos da empresa possuem do futuro está claramente refletida nas ações de curto prazo da organização.	4,29	1,27
5. Todos os novos produtos e serviços da empresa são testados e avaliados previamente com um pequeno conjunto de clientes.	4,43	0,85
6. A empresa é amplamente reconhecida por ser pioneira em inovações que mudam radicalmente as regras de competição no seu setor.	3,69	1,38
7. A empresa está frequentemente buscando novos clientes para seus produtos e serviços.	5,21	1,05
8. A empresa está sempre implementando formas alternativas de ser remunerada pelos seus produtos e serviços.	4,5	1,45
9. A organização conhece claramente todas as suas competências essenciais (as habilidades da empresa que, de forma conjunta, geram valor relevante para seus clientes e a distinguem das demais competidoras).	4,57	1,34
10. Nos últimos anos sua empresa vem criando e implementando um número significativamente maior de novos produtos e serviços.	4,57	1,34
11. Os novos produtos e serviços oferecidos por sua empresa nos últimos anos ocorreram através de parcerias com outras empresas de informática.	3,79	1,79
12. Sua empresa está sempre à frente do mercado na adoção de novas tecnologias de informação e comunicação.	4,5	1,29
<b>Média geral</b>	<b>4,56</b>	

### 2.3.3 Relacionamento com o cliente

O relacionamento com o cliente é um tema indissociável da teoria e prática de marketing, e no setor de *software* a qualidade da relação entre cliente-fornecedor é crítico para o sucesso dos negócios e satisfação de ambos. Como lembra Kubota (2005), as empresas de *software*, como prestadoras de serviços, precisam gerenciar o relacionamento com os clientes de forma prolongar a relação no longo prazo, de forma a garantir demandas.

O bom índice de concordância do item 8 (Os clientes da empresa estão muito satisfeitos com os serviços prestados por ela – tabela 4) sugere que as empresas pesquisadas estão investindo na manutenção do relacionamento com seus clientes, sendo capazes de captar a satisfação deles de forma rápida. Importante registrar que a natureza dinâmica do relacionamento entre fornecedor-cliente no segmento de *software* facilita essa percepção, uma vez que muitos produtos são desenvolvidos por meio de grande interação entre as partes. Porém, esse relacionamento se mostra frágil quando o resultado do item 5 é analisado. O índice de concordância nesse item foi baixo (3,36), indicando que as empresas não estão identificando de forma sistemática os clientes que podem vir a deixar de fazer negócios com elas.

A aceleração dos avanços tecnológicos tem aumentado as possibilidades das empresas em interagir com seus clientes e em refinar seu conhecimento a respeito das suas preferências e gostos. Com isso, cada vez mais, os produtos ofertados podem ser projetados de acordo com as exigências específicas dos clientes. Os resultados da pesquisa mostram que as empresas não estão se voltando de forma objetiva para o desenvolvimento de ações que busquem a criação de pacotes de serviços para satisfazer necessidades específicas de cada um dos

clientes e para a criação de mecanismos que identifiquem os clientes mais rentáveis. Esse conhecimento permite a criação de soluções customizadas e até mesmo a efetivação de vendas cruzadas, aumentando as chances de desenvolver relações mais duradouras com os clientes. A importância do relacionamento com os clientes para as empresas de *software* é destacada por alguns autores. Na perspectiva de Hoch et al. (2000), nas empresas de serviços de *software* o relacionamento com o cliente é um fator crítico de sucesso. A pesquisa de Kubota (2007) encontrou evidências de que o macroconstruto manutenção do relacionamento com cliente tem impacto positivo e significativo nos resultados percebidos das empresas de *software* analisadas. Cunha e Bignetti (2006) concluíram que a competição na indústria de *software* é fortemente marcada pela preocupação com o estabelecimento e a manutenção do relacionamento com o cliente. Os resultados da pesquisa de Rodrigues (2006) apontaram que, na questão concorrencial, poucas empresas se destacam com base em tecnologia, sendo os principais diferenciais mencionados: a confiança, a qualidade do trabalho desenvolvido e o atendimento próximo dado aos clientes.

A gestão da informação dos clientes, envolvendo a captura, a consolidação e a disseminação das informações desses clientes, é outra forma de se criar valor para eles e alcançar maiores índices de rentabilidade. Os itens da pesquisa que se referem a essa postura também tiveram índices relativamente baixos de concordância, apontando que as empresas da amostra não estão desenvolvendo processos sistemáticos de disseminação do histórico de contatos e transações de cada cliente (item 6), e nem oferecendo produtos personalizados em todos os pontos de contato com os clientes (item 9).

**Tabela 4** – Média e desvio padrão do construto Relacionamento com o Cliente

	Média	Desvio padrão
1. A empresa investe significativamente na melhoria de sua imagem no mercado.	4,29	1,20
2. A empresa segmenta os seus clientes de acordo com seu perfil de demanda de produtos e serviços.	4,71	1,26
3. A empresa sistematicamente identifica os clientes propícios a receberem produtos e serviços mais sofisticados.	4,43	1,28
4. A empresa sistematicamente identifica os clientes propícios ao oferecimento de produtos e serviços complementares àqueles atualmente utilizados.	4,5	0,94
5. A empresa sistematicamente identifica os clientes com propensão a deixar de utilizar os seus produtos e serviços.	3,36	1,39
6. A empresa disponibiliza para seus profissionais de atendimento o histórico de contatos e transações de cada cliente.	4,21	1,71
7. A empresa redefine produtos e serviços de acordo com as características da demanda de cada cliente.	4,5	1,16
8. Os clientes da empresa estão muito satisfeitos com os serviços prestados por ela.	5,0	0,55
9. A empresa oferece informações e ofertas personalizadas, baseadas nas preferências dos clientes em todos os pontos de contato (telefone, e-mail, contato pessoal, acesso via internet).	4,43	1,22
<b>Média geral</b>	<b>4,38</b>	

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo buscou identificar as potencialidades e limitações das empresas de *software* do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Londrina – PR no que se refere à gestão organizacional. De forma mais específica, a pesquisa teve como foco o comportamento

das empresas pesquisadas em relação a três dimensões gerenciais: planejamento, direcionamento para o futuro e relacionamento com clientes.

Com vistas a contribuir com o entendimento geral a cerca do problema em estudo, o quadro 2 aponta e resume as principais descobertas da pesquisa em resposta ao objetivo pretendido.

**Quadro 2** – Resumo das principais potencialidades e limitações das empresas de software pesquisadas

Potencialidades	Limitações
Existe a preocupação por parte das empresas com a determinação dos propósitos do negócio (missão e objetivos), os quais são importantes para o direcionamento das ações futuras.	Os objetivos determinados parecem não ser comunicados para toda a organização.
Empresas buscam compartilhar os objetivos por toda a organização.	As ações que devem ser executadas para as empresas alcançarem os objetivos estabelecidos não são detalhadas.
Empresas buscam acompanhar e se adaptar às mudanças dos padrões tecnológicos do mercado.	Baixa cooperação entre as empresas do arranjo no desenvolvimento de novos produtos.
É grande a participação dos principais executivos na elaboração das estratégias das empresas.	Ausência de um processo sistematizado que identifique clientes que podem vir a deixar de fazer negócios com as empresas.
Empresas se mostram orientadas para o desenvolvimento de novos produtos e com a busca de novos clientes.	Falta de critérios objetivos para o desenvolvimento de pacotes de serviços personalizados.
A segmentação de clientes de acordo com o perfil e demanda de serviços é uma prática que vem sendo adotada.	Problemas na disseminação de informações sobre os clientes (histórico e transações) para os profissionais de atendimento.
	Pouco investimento na melhoria da imagem da empresa no mercado.

Dentre as três dimensões analisadas, aquela que trata do relacionamento com o cliente é a mais crítica, sinalizando que as empresas pesquisadas apresentam um comportamento mais orientado para a aquisição de clientes do que para a retenção. O item 7 (A empresa está frequentemente buscando novos clientes para seus produtos e serviços) do construto “Direcionamento para o futuro” obteve média 5,21, confirmando essa situação. Esse resultado indica uma importante limitação, pois o relacionamento em serviços é um fator decisivo para o alcance de uma posição destacada no mercado. Ainda com relação a esse construto, deve haver por parte das empresas a preocupação em sistematizar processos que indiquem clientes que possam vir a deixar de fazer negócios com as empresas. A personalização de serviços é outro ponto que merece atenção por parte das empresas do arranjo, sendo esse fator um dos mais discutidos na literatura que aborda o marketing de relacionamento.

Outro ponto a se considerar diz respeito à baixa cooperação das empresas no desenvolvimento de novos produtos, um aspecto inerente ao próprio setor e também fortemente relacionado aos postulados teóricos que tratam dos arranjos produtivos locais. Assim, por se tratar de empresas atuantes em um setor caracterizado pela necessidade de investimento em novos produtos e, além disso, fazerem parte de uma configuração organizacional que propicie maior aproximação e cooperação, era de se esperar um resultado mais significativo nesse quesito. Neste caso, essa constatação apresenta-se como uma importante limitação que deve ser levada em conta pelo arranjo.

No que se refere às potencialidades da gestão organizacional, os resultados indicam que as empresas pesquisadas se preocupam em determinar os propósitos do negócio, comportamento este fundamental para direcionar as ações futuras, e estão buscando compartilhar seus objetivos para toda a organização. Tais resultados corroboram positivamente com

os referenciais teóricos. Ademais, a pesquisa indicou que a amostra pesquisada se mostra atenta às mudanças dos padrões tecnológicos do mercado de *software*, aspecto fundamental para a manutenção da competitividade.

As limitações do estudo fazem com que os resultados não possam ser generalizados; porém, os achados da pesquisa ampliam a base de conhecimento sobre aspectos importantes para a competitividade das empresas de *software*, sinalizando pontos críticos na gestão organizacional.

Como recomendação geral, futuros estudos poderiam ser realizados com o objetivo de compreender, por exemplo, a situação da gestão de empresas de *software* de outras localidades brasileiras, com vistas a identificar similaridades e divergências com a realidade aqui apresentada. A presente pesquisa foi realizada tendo como elementos de análise empresas pertencentes a um APL com relativo grau de organização e desenvolvimento. Empresas do mesmo ramo, mas que não estivessem ligadas a esse tipo de configuração organizacional, poderiam ser estudadas para verificar se a presença em um arranjo exerce alguma influência. Ademais, outros aspectos da gestão organizacional, além dos que foram discutidos neste estudo, seriam oportunos em futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

---

ACKOFF, R. L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE – ABES. *Mercado brasileiro de software: panorama e tendências*. São Paulo: ABES, 2010.

- BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L.L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (Eds.). *Emerging perspectives of services marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, 1983. p. 25-38.
- CAMARA, M.R.G.; CAMPOS, M.F.S.S.; SEREIA, V.J.; SOUZA, L.G.A. Formulação de políticas públicas para a aglomeração de *software* de Londrina. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2006, São Paulo, SP. *Anais...*, São Paulo, 2006.
- CASSIOLATO, José E. ; LASTRES, Helena M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, José E. (coord.). *Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae*. Rio de Janeiro: RedeSist, 2004.
- CERTO, S. C.; PETER, J.P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHURCHILL JUNIOR, G. A. *Marketing research: methodological foundations*. 5 ed. Orlando: The Dryden Press, 1991.
- CORREIA, J. G.; VASQUEZ F. F.; CARIO, S. A. F. Características da estrutura produtiva e do padrão de concorrência da indústria de *software* no Brasil. *Textos de Economia*, Florianópolis, v.11, n.2, p.108-140, jul./dez.2008
- CUNHA, G. E.; BIGNETTI, L. P. Estratégias de inovação em empresas de desenvolvimento de *Software*. In: SIMPÓSIO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. *Anais...*, Rio de Janeiro: Anpad, 2006.
- DAY, George S. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DUARTE, L. S. *Caracterização da inovação tecnológica no setor de software de gestão integrada: estudos de casos nas empresas de base tecnológica do estado de São Paulo*. 2003.
- Disertação (Mestrado) – Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas.
- EVANS, J.R.; LASKIN, R.L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial marketing management*. v. 23, 1994, p. 439-452.
- FREIRE, C. T. Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In: NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Orgs.). *Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil*. Brasília: IPEA, 2006.
- GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 2000.
- GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*. v.19. n.2, 2004.
- HAIR JUNIOR; J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados*. São Paulo: Nobel, 2001.
- HAX, A. C.; MAJLUF N. S. *Strategic management: an integrative perspective*. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.Jersey, 1984.
- HOCH, D. J. et al. *Secrets of software success: management insights from 100 software firms around the world*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- IPARDES/SEPL. *Arranjos Produtivos Locais – Projeto APL – Identificação, caracterização, construção de tipologia e apoio na formulação de políticas para os arranjos produtivos locais do Paraná Etapa 1*. Curitiba: IPARDES/SEPLI, 2005.
- JOHNSON, G.; SCHOLSK.; WITTINGTON, R. *Explorando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

- KUBOTA, L. C. *Desafios para a indústria de software*. Brasília: Instituto de Pesquisa econômica Aplicada – IPEA; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2005.
- \_\_\_\_\_. *A gestão e os resultados nas empresas brasileiras de software*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, 2007.
- KUMAR, V. *Managing customers for profit: strategies to increase profits and build loyalty*. Wharton School Publishing, 2008.
- LASTRES, H. M. M. et al.; Globalização e inovação localizada. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (orgs.). *Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul*. Brasília: IBICT/IEL, 1998.
- \_\_\_\_\_; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. *Parcerias estratégicas*, n.17, set. 2003.
- MARSHALL, A. *Princípios de Economia*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1998.
- MELO, P. R. S.; BRANCO, C. E. C. *Setor de software: diagnóstico e proposta de ação para o BNDES*. Brasília: BNDES Setorial 5, 1997.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Bookman, 2000.
- PEREIRA, R. de C. de F.; LUCE, F. B. Quanto vale um Relacionamento no setor de *Software*? Uma avaliação teórico-empírica dos benefícios de custos de relacionamentos na perspectiva da Díade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2007, Rio de Janeiro – RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RAUEN, A. T. *O sistema local de inovação da indústria de software de Joiville: os limites da diversificação de um meio inovador*. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, 2006.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- ROCHA, R. de M. *Aglomerções geográficas e sistemas produtivos locais: uma análise para o setor da tecnologia da informação*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Economia, 2004.
- RODRIGUES, M. E. *O processo de inovação e desenvolvimento tecnológico nas empresas de software do Estado do Rio de Janeiro*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2006.
- ROSELINO, J. E. *A indústria de software: o “modelo brasileiro” em perspectiva comparada*. 2006. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas.
- SAMPAIO, S. E. K. *O desenvolvimento da aglomeração produtiva de software de Curitiba*. 2006. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Departamento de Economia, Universidade Federal do Paraná, 2006.
- SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. B. As micro, pequenas e médias empresas em espaços industriais periféricos: estudo comparativo entre arranjos produtivos locais de subsistência e centro-radial. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (org.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STEVENS, R. E.; LOUDON, D. L.; WRENN, B.; WARREN, W. E. *Planejamento de Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

SUZIGAN, W. et al. Sistemas Locais de Produção: Mapeamento, Tipologia e Sugestões de Políticas In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 31., 2003. Porto Seguro. *Anais...* Porto Seguro: Anpec, 2003.

THOMPSON, A.; STRICKLAND III, A. J. *Strategic management concepts and cases*. McGraw-Hill Higher Education, New York, 2003.

TSUJIGUCHI, F. Y. *Cooperação e inovação na rede de empresas de software de Londrina*. 2007. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento (Aftermarketing)*. São Paulo: Atlas, 1993.

WINDRUM, P.; TOMLINSON, M. *Knowledge-intensive services and international competitiveness: a four country comparison*. Research Memoranda 023, Maastricht : MERIT, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology. 1999.