

VANTAGEM COMPETITIVA: INOVAÇÃO DISRUPTIVA E EVOLUTIVA NA BUSCA POR DESEMPENHO SUPERIOR

*COMPETITIVE ADVANTAGE: DISRUPTIVE AND EVOLUTIONARY INNOVATION IN THE
SEARCH FOR SUPERIOR PERFORMANCE*

Luiz Fernando Albertin Bono MILAN
EAESP-FGV
luiz.milan@gvmail.com

Pedro Luiz Albertin Bono MILAN
EAESP-FGV
pedro.albertin@gvmail.br

Artigo recebido em 01/2017 – Aprovado em 12/2019

Resumo

A atuação das empresas deve ser calcada na criação de vantagem competitiva frente os desafios do mercado, ainda que esta ação se traduza em uma completa mudança na forma de atuação da empresa. O objetivo do estudo é identificar os movimentos estratégicos realizados por empresas no Brasil baseados em uma visão consciente da criação de vantagem competitiva. Movimentos que não apenas contribuem para o sucesso das organizações, mas transformam profundamente a forma de atuação, maximizando o desempenho. O estudo demonstra a obtenção de vantagem competitiva por empresas que adotaram uma inovação disruptiva e uma inovação evolutiva. A busca por vantagem competitiva transformou a atividade das empresas, permitindo desempenho econômico superior e diferenciação consistente frente à concorrência. O estudo contribui com a literatura por evidenciar empiricamente transformações realizadas por empresas que buscam na inovação a vantagem competitiva.

Palavras-chave: inovação, vantagem competitiva, estratégia, mudanças.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a competitividade e a concorrência estão presentes em todos os mercados e dimensões da economia, e empresas e negócios de todos os tamanhos, setores e ramos precisam lidar diariamente com estes fatores para inovar e manter o funcionamento de suas operações. Identificar caminhos e oportunidades estratégicas para a obtenção de vantagem competitiva é fator determinante para, além de melhorar o desempenho financeiro, contribuir efetivamente para o desenvolvimento da economia como um todo.

Porter (1980) ressalta: “As empresas conquistam uma posição de vantagem competitiva em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios. Elas se beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais existentes”.

Neste contexto, as atividades das empresas ficam cada vez mais dependentes das inovações e ganhos em eficiência para seu sucesso, tornando estes fatores aspectos estratégicos para as empresas. Assim, na medida em que os negócios se ampliam, a busca pela vantagem competitiva pode ser entendida e gerida por diferentes enfoques dentro da empresa.

O estudo das organizações e a vantagem competitiva por si só representam um campo fértil de pesquisas acadêmicas, no entanto, as evidências dos profundos efeitos nas empresas que buscam inovar em seus produtos e serviços pela constante procura de vantagem competitiva, indicam a necessidade de melhor compreensão das possibilidades estratégicas oferecidas pela inovação a estas empresas.

Porter e Montgomery (1998) defendem que o diferencial competitivo só existe na medida em que uma empresa consegue inventar algo que não possa ser facilmente copiado pelos concorrentes. No cotidiano profissional e pessoal, é observado que maior eficiência e inovações permitem o fortalecimento da relação com os consumidores, fornecedores e produtores, podendo garantir vantagem competitiva às empresas e contribuir para a perpetuidade de suas operações.

Neste estudo, são analisados dois casos que exemplificam e validam a busca pela vantagem competitiva através da inovação, onde a identificação de uma oportunidade estratégica e uma ação inovadora, fez uma radical mudança nas operações das empresas. Além disso, a busca constante por vantagem competitiva, permitiu o crescimento tanto na equipe de colaboradores, quanto em faturamento e investimentos em pesquisas de desenvolvimento, e em olhar mais profundo, revelam indícios de que para poder inovar continuamente e obter os benefícios da vantagem competitiva, a empresa precisa exercitar e desenvolver a capacidade de se reinventar constantemente.

O estudo identifica empiricamente os ganhos em vantagem competitiva pela adoção da busca contínua pela inovação. Ganhos estratégicos que não apenas contribuem para o sucesso das organizações, mas transformam profundamente a forma de atuação maximizando o desempenho. O estudo demonstra que a busca pela vantagem competitiva permite atingir a inovação necessária para a empresa obter melhor desempenho e participar de mercados altamente competitivos.

O estudo contribui com a literatura pela análise de dois estudos de casos de empresas criando vantagem competitiva pela adoção da inovação. O estudo analisa o caso de uma empresa de publicidade no qual optou por uma inovação disruptiva, ou seja, aquela cujo produto ou serviço sofre completa mudança em sua forma ou atuação para atender uma nova funcionalidade ou necessidade de seus negócios. A empresa deixou de atuar no mercado convencional de publicidade para atuar no desenvolvimento e divulgação de anúncios publicitários via jogos on-line, desenvolvidos exclusivamente para a promoção on-line de produtos de seus clientes. O estudo analisa também, uma empresa de análises estatísticas medicinais que adotou uma inovação evolutiva em suas atividades, ou seja, onde o produto ou serviço existente passa por processo de melhorias ou ganhos de funcionalidades e recursos para melhor atender as necessidades dos clientes. A empresa transferiu sua tradicional atividade de coleta, processamento e entrega de dados clínicos, para uma plataforma totalmente digital, via internet, permitindo fazer com que uma nova solução operacional se tornassem a principal fonte de receita e diferencial perante seus concorrentes.

Neste estudo, a denominação utilizada para definir o primeiro estudo de caso é “Caso Empresa de Publicidade”, e a denominação do segundo estudo de caso é “Caso Empresa de Análises Estatísticas Medicinais”.

O estudo é estruturado em 6 sessões. A sessão 2 contém a construção da literatura sobre o tema, apresentando a discussão e os principais estudos. A sessão 3 apresenta a coleta de dados do estudo, e a sessão 4 corresponde aos aspectos metodológicos adotados no estudo para acessar as evidências encontradas. A sessão 5 é atribuída à apresentação dos resultados obtidos com a análise dos casos, a sessão 6 apresenta as considerações finais, e a última sessão é destinada às referências bibliográficas.

CONSTRUÇÃO DA LITERATURA

O estudo aborda a linha teórica de estratégia empresarial com intuito de ampliar a discussão em torno do problema de pesquisa. A construção da literatura vem sendo feita desde os anos 80, com diversos autores debatendo as características das empresas e mercado, os impactos da inovação, e a vantagem competitiva no mundo dos negócios.

Michael Porter, um dos autores de maior contribuição para a construção teórica sobre competitividade, inovação e vantagem competitiva, desenvolve a abordagem clássica pela qual analisa a indústria e o posicionamento estratégico da empresa, priorizando os mercados, a competição e o entendimento da posição de cada participante em relação a todos os concorrentes participantes do mercado. Porter (1980) utiliza como instrumento de posicionamento estratégico a análise de cinco forças que caracterizam as estratégias competitivas adotadas pelas empresas: as ameaças de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; as ameaças de serviços substitutos; e a rivalidade entre as empresas existentes.

O dinamismo do ambiente externo influencia o posicionamento estratégico empresarial, pois afeta a forma como as empresas interagem entre si e como se

adaptam às inovações e às demandas do mercado. De acordo com Miller e Friesen, (1983), Dess e Davis (1984) o dinamismo do ambiente externo refere-se ao grau de turbulência em produtos, tecnologia e demanda por produtos em um determinado mercado. Porter (1980) afirma ainda, que a estratégia competitiva refere-se a dimensão externa que uma empresa utiliza como base de sua vantagem.

Schmalensee (1985) discute os fatores que influenciam os resultados das empresas, podendo ser aspectos internos e aspectos externos. O estudo evidencia a inexistência aparente de efeitos específicos da empresa para explicar diferenças entre rentabilidades, no entanto autor evidencia o efeito indústria como fator importante de impacto. Já Rumelt (1991) apresenta estudo atribuindo importância para os efeitos das ações das empresas, como inovação e estratégia, minimizando os efeitos da indústria, evidenciando ações específicas das empresas afetando o desempenho.

Hawawini, Subramanian e Verdin (2003) apresentam evidências de que resultados extraordinários de uma empresa têm origem nas características da indústria, colocando os aspectos relativos a empresa com baixa contribuição ao desempenho. Mais recentemente Short, Ketchen, Palmer e Hult (2007) desmembram os impactos no desempenho empresarial em aspectos inerentes a empresa, indústria e as estratégias aplicadas.

Venkatraman (1989) contribui com uma análise comparativa de métricas de desempenho empresarial, incluindo aspectos financeiros e não financeiros. D'Aveni (1995), Day e Reibstein (1998) afirmam que estratégia é algo dinâmico e complexo, e o posicionamento da empresa não pode mais ser baseado em reações por movimentos ou atos do mercado, deve haver ação antes mesmo de haver uma reação de mercado. Não é possível esperar um competidor agir para posteriormente reagir. Prahalad e Hamel (1990), Krogh e Ross (1995) argumentam que a definição da estratégia a ser adotada pelas empresas deve passar por uma ampla e completa compreensão de todos os potenciais caminhos passíveis de serem operacionalizados e com capacidade de utilização a longo prazo.

Roquebert, Phillips e Westfall (1996) adicionam evidências de que as teorias de gestão estratégica cumprem um papel fundamental no cenário empresarial cabendo à gestão estratégica a possibilidade de diferenciação e inovação.

Porter (1996) analisa o posicionamento das empresas, e afirma que são responsáveis por determinar não somente quais as atividades serão desempenhadas, como também como se relacionam entre si. Na mesma linha Proença (1999) aponta os indicadores para a redução de custos e diferenciação, identificando que o nível das relações entre estes dois itens estabelece a possibilidade dos ganhos em vantagem competitiva. Porter (1996) afirma ainda, que uma alternativa à disposição das empresas é buscar extensões na estratégia que alavanquem os procedimentos e tarefas desempenhadas de modo a criar um ambiente, serviços ou produtos pelos quais os competidores não consigam apresentar facilmente soluções semelhantes.

Fine (1999) afirma que a abordagem tradicional de gestão estratégica orienta as empresas a conquistar vantagem competitiva sustentável. Aplicável em um ambiente em que as transformações ocorriam em menor velocidade, buscar vantagem competitiva sustentável em um ambiente de rápidas mudanças e alta competitividade

se torna mais desafiador, o que pode levar a vantagens competitivas temporárias e não permanentes.

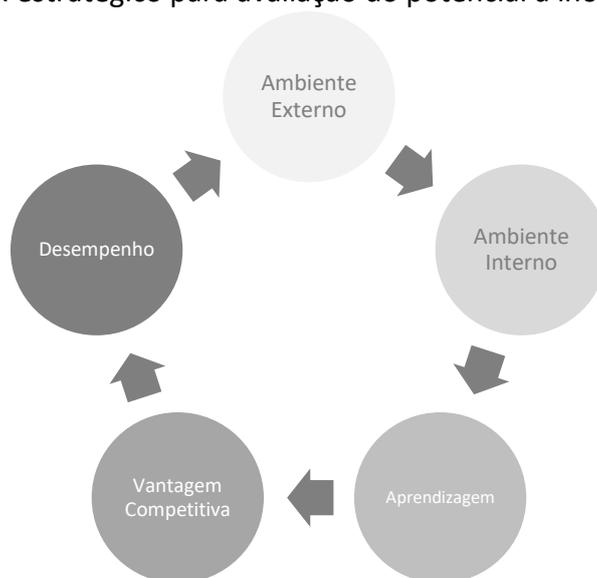
Christensen, Johnson e Rigby (2002) apresentam estudo indicando que o crescimento efetivo e sustentável tem origem na inovação, com a criação de novos mercados e formas de atuação frente a concorrência. O estudo evidencia que boa parte das empresas acabam por atender estaticamente as demandas de clientes, ou seja, sem inovação em produtos e serviços, entregando apenas o que o cliente demanda em dado momento. Apesar do estudo abordar a necessidade de criação de vantagem competitiva sustentável por inovações, também aponta os riscos de obtenção de piores resultados e até estagnação por produtos e serviços não desejados pelos clientes. A inovação sustentável é o resultado da efetiva entrega de produtos e serviços desejados pelos clientes em mercados estabelecidos. Inovação sustentável permite melhorar o desempenho empresarial pelo aumento da lucratividade, eficiência operacional e satisfação das necessidades dos clientes.

Caldeira (2004) apresenta a importância da definição dos padrões de monitoramento do desempenho competitivo, uma parte integrante da formulação de estratégias que deve se observar as necessidades e fatores críticos característicos de cada organização. Adner & Zemsky (2006) complementam a teoria apontando fatores críticos à vantagem competitiva, afirmando que, além da ação do ambiente externo incluindo os competidores, as mudanças de percepção dos consumidores podem desgastar uma vantagem competitiva. Rossi e Silva (2009) afirmam que a posição de vantagem competitiva deve ser analisada para cada par oferta/mercado da organização e em relação aos competidores de um mesmo grupo estratégico. Uma organização pode ter uma posição de vantagem competitiva em um determinado mercado-alvo e uma posição de desvantagem em outro.

Silva e Balbino (2013) afirmam que as organizações cada vez mais são incentivadas a modificar o seu posicionamento e forma de atuação de mercado, tendo em vista a acelerada dinâmica à qual o mercado está condicionado. Elas necessitam definir suas estratégias de uma maneira que consigam desenvolver um diferencial em relação aos seus concorrentes.

Neste cenário, as empresas visando obter ganhos em vantagem competitiva, devem ter estratégias para obtenção de diferenciação em diferentes níveis, seja em produtos, segmentos de atuação, novos mercados e da própria empresa. A diferenciação e busca pela vantagem competitiva são obtidas pelo processo de profunda análise interna e externa e pela inovação. Diante da literatura e da análise dos casos, este estudo apresenta o Framework estratégico desenvolvido para avaliar a interação entre a estratégia empresarial, ambiente externo e interno, vantagem competitiva e o potencial à inovação, apresentado na Figura 1.

Figura 1. Framework estratégico para avaliação do potencial à inovação



Nota. Framework estratégico utilizado para avaliação do potencial à inovação através das ações realizadas pelas empresas. Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando a discussão acadêmica em torno dos aspectos estratégicos que impactam o desempenho e os modelos de negócios das empresas, emerge a necessidade de aprofundar estudos nesta temática, entendendo como a inovação e o aspecto estratégico estão influenciando as ações e operações das empresas no Brasil e seus efeitos no desempenho.

COLETA DE DADOS

O levantamento de dados ocorreu por entrevistas individuais semi-estruturadas com base em formulários padronizados, e como base de dados complementar, foram utilizadas as respostas da Pesquisa de Comércio Eletrônico de 2012 da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas. Os formulários foram compostos pelos seguintes grupos de análises: informações sobre o entrevistado, informações sobre a empresa, situação pré-inovação, situação pós-inovação, motivadores das mudanças, desafios a inovação e soluções encontradas. A amostragem foi não-aleatória intencional, de modo a permitir entrevistas presenciais e por meios eletrônicos. Foram entrevistados 8 executivos, sendo 4 executivos por estudo de caso, o gerente financeiro, executivos de estratégia e executivos de recursos humanos. O estudo contou também com análises de entrevistas realizadas pela imprensa especializada com os executivos das empresas, pela análise de publicações das empresas em redes sociais, além de inúmeras seções de trocas de informação através do sistema síncrono de troca de mensagens de uma rede social. As respostas e informações foram checadas repetidamente para permitir aos entrevistados corrigir ou complementar as informações.

A análise dos dados foi realizada através do enquadramento das observações efetuadas nas empresas às teorias existentes referentes à estratégia e vantagem competitiva.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

São utilizados neste trabalho estudos de casos para atender ao objetivo inicial proposto. Segundo McClintock, Brannon e Maynard-Moody (1979), o método de estudo de casos é muito utilizado nas áreas de administração, contribuindo para a compreensão de diversos fenômenos empresariais devido a preservação das características dos processos administrativos e empresariais e da lógica de quando o todo é maior do que a somatória de suas partes, podendo atender tanto descritivamente, quanto de forma exploratória.

Boyd e Stasch (1985) afirmam que estudos de casos envolvem uma intensiva e completa análise de informações sobre determinado evento ou empresa, que muitas vezes se resume até mesmo à análise de apenas um evento ou empresa. O uso intensivo de informações sobre um caso permite observar e evidenciar relações que não seriam encontradas de outra forma de pesquisa.

A definição de Yin (1990) condensa adequadamente o método do estudo de casos: “O estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar se o fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas”.

Resumidamente, de acordo com Yin (1990) há quatro aplicações para o uso do método de estudo de caso:

1. Para evidenciar ligações causais nas relações com a vida real, dado sua complexidade;
2. Para descrever a amplitude do contexto da vida real na qual o evento ocorreu;
3. Buscando avaliar a ocorrência do evento;
4. Buscando explorar as situações onde o evento ocorreu sem a possibilidade de acesso aos resultados de forma clara e objetiva.

Bonoma (1985) afirma que o estudo de casos é útil quando analisado um fenômeno amplo e complexo, onde a literatura e a construção do conhecimento é insuficiente para permitir a proposição de questões causais, e quando o determinado fenômeno não permite ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre. Além disso, segundo McClintock, Brannon e Maynard-Moody (1979) “os objetivos dos estudos de caso são: capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante; permitir um exame detalhado do processo organizacional; e esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade”.

No entanto Yin (1990) afirma que apesar de se tratar de um método de análise empírico, ele é observado como um método menos desejável em relação a

experimentação e surveys, dado a preocupação com a falta de rigor das pesquisas de estudo de casos. A maior preocupação recai na falta de cuidados e aprofundamento nas informações para tornar a exposição do fato ou evento adequado e corretamente representado.

Apesar das limitações do método de estudo de caso, considerando o cenário e as características do problema do estudo, o método de estudo de caso se apresenta como a forma mais adequada de abordar o assunto e trazer para a literatura uma nova dimensão na discussão sobre a busca da vantagem competitiva pela adoção de inovações em produtos e serviços.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caso Evolução Disruptiva: Empresa de Publicidade

Para Christensen (2000) inovação disruptiva resulta na criação de novos mercados e modelos de negócios que provoca uma ruptura em um modelo anterior de negócios e geralmente favorece o aparecimento de novas empresas alinhadas com a nova demanda.

O nível de transformação estratégica ocorrida no Case Empresa de Publicidade, definida na literatura como uma inovação disruptiva, fez com que o modelo de negócio da empresa se transformasse radicalmente. Segundo o modelo proposto por Choi, Stahl e Whinston (1997), o modelo da empresa passou do enquadramento no sub-cubo onde o processo era físico, o produto era digital e o agente era físico, para o enquadramento no sub-cubo onde o processo é digital, o produto é digital e o agente é digital. Esta característica justifica o estudo com a empresa, por se tratar de uma empresa orientada para a obtenção de vantagem competitiva e que faz uso de procedimentos de uma forma ainda restrita no mercado.

Inicialmente a Empresa de Publicidade possuía atuação no competitivo e tradicional mercado de publicidade, ou seja, uma empresa responsável pela criação, planejamento, produção e veiculação de campanhas publicitárias. A empresa gerenciava os processos relacionados a propaganda, assessorava o anunciante, executava trabalhos, coordenava fornecedores e produtoras, e intermediava as relações entre o cliente e o veículo de comunicação.

A cultura baseada na obtenção de vantagem competitiva permitiu aos executivos da empresa identificar uma oportunidade para inovar e buscar uma atuação diferenciada no mercado. A empresa permaneceu atuando no ramo de publicidade, porém inovando no serviço oferecido e se diferenciando consistentemente da concorrência, deixando de oferecer serviços tradicionais e com muita concorrência para atuar no mercado oferecendo um serviço de difícil reprodução e altamente desejado pelos clientes contratantes.

Analisando o Caso Empresa de Publicidade sob o Framework estratégico, Figura 1, foi possível observar que o ambiente externo, ou seja, os fatores externos à empresa sobre os quais ela não tem nenhum ou muito pouco controle, que não afetam

somente a empresa e sim todos os participantes do mercado, apresentava concorrência acirrada, alta padronização de produtos e serviços e ganhos financeiros decrescentes por conta das constantes negociações de preços entre contratantes e prestadores de serviços. O ambiente interno da empresa, ou seja, os fatores intrínsecos à empresa, como o nível de qualificação dos profissionais, a capacidade financeira, o modelo de gestão, o processo decisório e as próprias características da companhia, fornecia caminhos e competências que poderiam ser seguidos para a obtenção de vantagem competitiva.

A etapa da aprendizagem, processo pelo qual a empresa desenvolve as competências, habilidades, conhecimentos, comportamento e valores, como resultado de procedimentos, experiências, formações, lideranças, ambiente externo e ambiente interno, permitiu observar que a empresa possuía a base necessária para o desenvolvimento de uma estratégia diferenciada, e assim identificar as ações, inovações e decisões necessárias para atuar em um mercado pouco explorado, de grande valor agregado e restrito a poucos participantes, garantindo uma performance empresarial superior oriunda da obtenção de vantagem competitiva.

A soma dos fatores estratégicos e a busca por vantagem competitiva permitiu à empresa transformar o modelo de negócio acessando diferenciação e desempenho superior. Uma pequena divisão da empresa, o desenvolvimento de jogos, incipiente, pouco representativa e dependente dos recursos financeiros para o desenvolvimento de novos produtos, foi definida como fundamental para acessar um mercado novo, rentável e de amplo crescimento. O esforço então, foi tornar a divisão autossustentável e lucrativa, um reposicionamento estratégico completo.

Com o desafio de reconfigurar o modelo de negócio da empresa, os executivos estrategicamente uniram a área de publicidade com a área de desenvolvimento de jogos, criando uma nova forma de produzir e veicular publicidade. Esta reconfiguração no modelo de negócios e a vantagem competitiva alcançada fez com que, em um curto período de tempo, a empresa começasse a gerar receita suficiente não apenas para consolidar a nova divisão, mas torná-la a única e principal atividade da companhia, focando somente no desenvolvimento de jogos para a veiculação de publicidade, chamada pelo mercado internacional de Advergames, união de duas palavras da língua inglesa advertisement e game, em português, publicidade e jogo.

A empresa se consolidou como desenvolvedora de Advergames, que são jogos desenvolvidos e utilizados especificamente para fins publicitários. O Advergame é definido como a inserção de publicidade dentro dos jogos feitos para redes sociais, e permite aos jogadores conectados interagirem entre si via mobile games, que são jogos para dispositivos móveis como tablets e smartphones.

Os sinais de desempenho superior alcançado começaram a se materializar quando a empresa de publicidade foi considerada em 2012, por uma revista especializada em jogos digitais, a maior desenvolvedora brasileira de jogos. As principais plataformas utilizadas para disponibilização dos jogos são as redes sociais, como por exemplo o Facebook, e plataformas móveis como o Android, sistema operacional do Google para celulares. O comando da empresa conta com dois executivos com idades na faixa dos trinta anos, oriundos do ramo de publicidade e eventos. Com 4 anos de existência e 25

funcionários, a empresa atende grandes clientes multinacionais e fatura aproximadamente 7 milhões de reais por ano.

O mercado de jogos em redes sociais e plataformas móveis cresce no mundo todo e o mesmo fenômeno ocorre no Brasil. Pelo modelo de negócio e estratégia adotada, pelo crescimento do mercado e pequena concorrência doméstica, o Caso Empresa de Publicidade conseguiu rapidamente conquistar uma grande participação no mercado nacional, através da formação de um recurso organizacional decisivo para o sucesso da organização, garantindo vantagem competitiva frente aos concorrentes. Os diferenciais competitivos permitiram, inclusive a abertura de um pequeno escritório nos Estados Unidos, expandindo seu mercado de atuação além das fronteiras nacionais.

Os impactos no desempenho da empresa pela estratégia adotada e pelos aspectos da empresa e da indústria, estão alinhados com as afirmações de Short, Ketchen, Palmer e Hult (2007) para o sucesso organizacional. Sob a ótica de Ticoll, Lowy e Kalakota (1998), a empresa pode ser classificada como inserida em um modelo de negócios com características de mercado aberto e também de agregador, tanto pelos usuários jogadores quanto pelos clientes que demandam o desenvolvimento de um jogo ou a vinculação de publicidade nos jogos. O fator agregador é devido à característica de possibilitar um espaço, neste caso o jogo, onde anunciantes podem expor sua marca e ao mesmo tempo, usuários jogadores, enquanto jogam, são expostos a elas ou a campanhas publicitárias. O fator mercado aberto é devido à possibilidade de qualquer empresa poder contratá-los para o desenvolvimento de um jogo para promover um produto ou serviço.

De acordo com Hartman, Sifonis e Kador (2000), tendo em vista o uso da internet e o foco das operações da empresa em Advergames para redes sociais, além de toda a relação com os usuários jogadores, seja para distribuição dos jogos, desenvolvimento de novos produtos e serviços, ou ainda para melhorá-los, é possível observar que a empresa analisada se encontra no estágio de evolução chamado: Comunidades. Ou seja, a internet auxilia a empresa a criar comunidades de interesse que reúnem os parceiros de uma cadeia de valor.

A empresa analisada possui características que a posicionam entre o segundo e terceiro estágio do modelo de Venkatraman e Henderson (1998), pelo qual a tecnologia e a competência geraram uma oportunidade indiscutível, estreitando a relação entre o cliente e a empresa, e pela relação com a comunidade de usuários jogadores, recorrendo em alguns momentos a comunidades de profissionais que desenvolvem pequenos módulos de seus jogos. A estratégia adotada permitiu com que praticamente todos os produtos da empresa fossem disponibilizados e comercializados através de infraestrutura eletrônica.

Adicionalmente, apesar da existência de alguns mecanismos de pagamentos implementados nos produtos desenvolvidos, a empresa adotou meios e procedimentos de pagamento levando em consideração apenas a acessibilidade de seus clientes e usuários jogadores, compondo as ferramentas acessórias necessárias para a operacionalização do negócio com sucesso, conforme Gupta, Atahl e Whinston (1997) e a discussão de Neuman (1997), Kambil (1997), Cameron (1997) e Panurach

(1996) sobre os modelos, meios, processos e características que cada solução proposta deve contemplar.

Desafios à inovação

A mão de obra especializada para desenvolvimento de jogos é o principal desafio estratégico vivenciado pela empresa. A mão de obra disponível no mercado é composta por profissionais com caráter generalista e não especializado. É comum a empresa receber currículos de candidatos que se dizem capazes de fazer desde a concepção visual de um jogo à programação, passando pela conceptualização, recursos 3D, ilustração e animação. Porém, as necessidades para o desenvolvimento de jogos são tão específicas que é improvável um profissional dominar todos os processos simultaneamente.

Há também, disputas judiciais por falhas de segurança nos jogos. O exemplo tradicional ocorre quando um jogador vence e ganha prêmios utilizando métodos ilícitos, como robôs.

Além disso, a adoção dos jogos on-line pelos clientes e jogadores é fator crítico de sucesso para anunciar os produtos e serviços, Os riscos incluem a desistência de usuários, falhas de programação, gerenciamento de contratos com fornecedores de servidores virtuais e a grande dependência dos fornecedores de plataformas para execução dos jogos, além dos problemas elucidados por Bhimani (1996) e Tapscott (1996), como a segurança e a privacidade na internet, bisbilhotice, espionagem de senhas, modificação de dados, falsificação, repúdio, dados transacionais e perfil pessoal, autenticação individual, a extensão dos produtos inteligentes, informação confidencial, observação e segurança física. Estes pontos são entendidos pela empresa com ainda não solucionado, exigindo muita atenção.

Soluções Estratégicas

Visando contornar a dificuldade de recrutamento e seleção de mão de obra específica, a empresa trabalha com instituições especializadas em fomentar mão de obra adequada à demanda da indústria.

A empresa utiliza a comunidade existente ao redor de cada jogo como ferramenta de prevenção de situações que possam levar a empresa a enfrentar disputas judiciais. Quando esta abordagem não é o suficiente, as disputas são passadas para empresas de advocacia terceirizadas.

O processo utilizado para incentivar seus potenciais clientes a adotar jogos como veículo de publicidade se apoia nos produtos anteriormente desenvolvidos pela empresa, pelos números, jogabilidade, interação, resultados financeiros e dados sobre a comunidade criada através dos jogos. Quanto aos usuários jogadores, a empresa possui uma estratégia diferente para cada grupo de jogador, conforme definição de Rogers (1983). Os jogadores “inovadores”, aqueles que são os primeiros a testar e jogar os últimos lançamentos, a empresa oferece prêmios em alguns casos, podendo

ser até mesmo recompensas financeiras. Para os jogadores considerados “mais cedo” e os considerados “maioria inicial”, a companhia conta basicamente com campanhas nas redes sociais como Facebook, Twitter, Youtube, dentre outras e também com a influência do grupo inovadores. Para os demais grupos, “tardia” e “retardatários”, a empresa conta apenas com a influência dos grupos que já adotaram os jogos.

Para conter a desistência de usuários devido a problemas técnicos, de planejamento e de infraestrutura, há um laboratório de testes técnicos com monitoramento intensivo por relatórios, estreito contato com jogadores em redes sociais e da análise do comportamento de usuários durante os jogos. A todo o momento a empresa precisa buscar os motivos que causaram a desistência de um usuário que aparentemente iniciaria um jogo. Estas ações são utilizadas para identificar as falhas de programação nos jogos.

A disponibilidade on-line dos jogos e anúncios é observada pelos rígidos contratos com fornecedores de infraestrutura, em relação à capacidade de cumprir o nível de serviço acordado, garantindo acesso permanente à usuários jogadores.

A prestação de contas para os clientes é realizada juntamente com os dados de avaliação e estatísticas dos usuários jogadores. Trata-se de um bom indicador de desempenho, tendo em vista que os resultados de ações publicitárias nem sempre são de fácil mensuração.

Para todas as ameaças cibernéticas potenciais ao negócio, uma empresa especializada terceirizada é responsável pelo gerenciamento, tratamento e defesa destas questões.

Caso Inovação Evolutiva: Empresa de Análises Estatísticas Mediciniais

Loasby, (2002), Fagerberg e Verspagen, (2002) definem a inovação evolutiva da firma por uma mudança de maneira espontânea, contínua e individualizada, considerando aspectos mais centrados no amadurecimento de questões morais e comportamentais.

Em contra ponto ao caso anterior, o nível de mudança estratégica realizada pelo Caso Empresa de Análises Estatísticas Mediciniais é definida pela literatura como uma inovação evolutiva de seu serviço oferecido, uma vez que a empresa realizou investimentos para aprimorar e tornar mais eficiente e funcional um serviço já oferecido. Apesar de uma inovação evolutiva apresentar riscos inferiores aos riscos de uma inovação disruptiva, o Caso Empresa de Análises Estatísticas Mediciniais enfrentou e ainda enfrenta dificuldades em introduzir sua inovação em alguns clientes e tornar sua operação ainda mais eficiente.

Segundo o modelo proposto por Choi, Stahl e Whinston (1997), o Caso Empresa de Análises Estatísticas Mediciniais se posicionava no sub-cubo onde o agente era físico, o processo era físico e o produto final também era físico. Pela busca de vantagem competitiva, a empresa conseguiu inovar em um mercado competitivo, resistente e sensível à mudanças, enquadrando a atividade da empresa no sub-cubo onde o agente é físico, o processo é dividido em etapa digital e física e o produto é digital. Neste caso, a empresa com mais de trinta anos de existência e operando em um mercado

tradicional, inovou estrategicamente o modelo de negócio, e fez de sua principal fonte de receita um serviço essencialmente baseado em recursos digitais e na internet.

Empresas de análises estatísticas medicinais atuam em um ramo de atividade que trabalha com análises baseadas em dados resultantes de processos de desenvolvimento e validação de novas drogas para laboratórios produtores de medicamentos. Essas análises ocorrem a partir do envio de dados de testes de uma nova droga, fruto das reações captadas em experimentos com grupos de pacientes que estão fazendo a utilização de novas drogas. A análise dos dados obtidos é realizada por diversos tipos de profissionais, como farmacêuticos, bioquímicos, médicos ou biomédicos, com conhecimento prévio necessário na área de análise clínica e atuando de acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária. A atividade ajuda a diagnosticar efeitos adversos e a eficácia de medicamentos em fase de desenvolvimento.

A atuação do Caso Empresa de Análises Estatísticas Medicinais engloba o mercado brasileiro e internacional, atendendo clientes de pequeno, médio e grande porte na área de pesquisa clínica, tendo como principais clientes os grandes laboratórios de produção de medicamentos. A atuação consiste em acompanhar o projeto do cliente do início ao fim, ou seja, do planejamento da operação de coleta dos dados medicinais à publicação dos resultados analisados, passando pelas etapas de elaboração de protocolo, desenho do estudo, desenho da ficha clínica, arquitetura e implementação do banco de dados, gerenciamento de dados, codificação, análise estatística e relatórios finais.

O mercado de análises medicinais no Brasil apresenta expansão e grande competitividade entre as empresas participantes do setor. Trata-se de um mercado tradicional, onde inovações e novos procedimentos tendem a demorar a serem adotados. Esta realidade impõe uma difícil barreira a inovação e atribui dificuldade para a diferenciação estratégica e criação de vantagem competitiva. Com muitos concorrentes, seja de atuação nacional e também internacional, conquistar a fidelidade de clientes e perpetuar as operações da empresa se torna uma tarefa difícil sem uma orientação à inovação. Neste cenário, os executivos da empresa Caso Empresa de Análises Estatísticas Medicinais não poderiam criar um horizonte favorável a empresa e seus negócios.

A empresa então, analisada sob o Framework estratégico, Figura 1, estava inserida em um ambiente externo, ou seja, os fatores externos à empresa sobre os quais ela não tem nenhum ou muito pouco controle, que não afetam apenas a empresa e sim todos os participantes do mercado, de acirrada concorrência, alta padronização de produtos e serviços e forte influência de grandes empresas multinacionais de origem estrangeira. Pela análise do ambiente interno da empresa, os fatores intrínsecos à empresa, como o nível de qualificação dos profissionais, a capacidade financeira, o modelo de gestão, o processo decisório e as próprias características da companhia, foi possível observar oportunidades que permitiram a empresa identificar o tipo de inovação possível para a obtenção de vantagem competitiva.

A etapa da aprendizagem, processo pelo qual a empresa desenvolve as competências, habilidades, conhecimentos, comportamento e valores, como resultado

de procedimentos, experiências, formações, lideranças, ambiente externo e ambiente interno, permitiu a base necessária para o desenvolvimento da estratégia competitiva da empresa, e assim identificar um ponto específico e fundamental para a criação de vantagem competitiva e se diferenciar dos concorrentes, garantindo ganhos em eficiência, diferenciação para a conquista de novos clientes e desempenho superior.

A inovação evolutiva realizada pela empresa ocorreu pela substituição dos procedimentos tradicionais e físicos de coleta, processamento e entrega dos dados estatísticos analisados. Para oferecer este serviço inovador aos clientes, a empresa desenvolveu o e-CRF (Eletronic Case Report Form), sistema de informações baseado na web desenvolvido pela empresa. Trata-se de uma parametrização da solução de coleta de dados, de forma específica para cada estudo contratado pelo cliente. Assim, ao contrário dos concorrentes, a empresa introduz todas as etapas de um projeto em uma solução digital e informatizada, tornando o processo automatizado.

Um ponto importante do novo processo desenvolvido é que a solução apresentada não foi um reflexo de novas demandas do mercado, ou seja, a necessidade de inovação não partiu de uma demanda do mercado seguida pelo desenvolvimento da solução, e sim uma inovação desenvolvida para criar vantagem competitiva, que foi apresentada e oferecida aos clientes e futuros clientes da empresa.

Os sinais de desempenho superior alcançado, começaram a se materializar quando o serviço diferenciado oferecido pela empresa, principal fonte de receitas e investimentos, gerou distanciamento da concorrência e garantiu a conquista de novos clientes. A estratégia adotada pela empresa aprimorou o modelo tradicional de negócios em uma solução difícil de ser copiada e de alto valor agregado, responsável pelas vantagens competitivas frente à concorrência (Rumelt, 1991, Roquebert, Phillips e Westfall 1996).

O serviço rapidamente foi percebido pelo mercado gerando destaques, como a divulgação de nota informativa realizada pelo MCG (Monitor Company Group) em 2007 afirmando que o Brasil possui um grupo de profissionais que pode suportar e alavancar o desenvolvimento de executivos de ponta no Brasil. O artigo cita como exemplo duas empresas, dentre elas a empresa de análises estatísticas medicinais analisada neste trabalho.

Além disso, o quadro de profissionais da empresa apresentou crescimento, agregando novos profissionais estatísticos, gerentes de projetos, farmacêuticos, biólogos, psicólogos, analistas de sistemas, programadores e desenvolvedores web.

De acordo com o modelo de negócio descrito por Ticoll, Lowy e Kalakota (1998), a empresa de análises estatísticas medicinais, se enquadra em mercado aberto, devido a possibilidade de qualquer empresa os contratar.

Desafios à Inovação

O grande desafio estratégico enfrentado pela empresa foi a adoção da nova solução e-CRF pelos laboratórios, esbarrando na resistência de laboratórios mais conservadores,

principalmente europeus, que se mantem mais cautelosos e com soluções menos arrojadas.

A mão de obra especializada também é reportada como ponto crítico para o negócio, pois os desenvolvedores de softwares não precisam apenas dominar linguagens de programação e sim, entender todo o processo do negócio. Além disso, a empresa atende clientes internacionais e possui concorrentes internacionais, logo, o profissional da empresa precisa ter conhecimento global do mercado e também experiência internacional, impondo uma barreira ainda maior no processo de recrutamento e seleção de talentos.

A empresa atua na análise de dados de experimentos realizados com novas drogas para o tratamento de algumas doenças, e para ampliar a atuação das análises estatísticas para novas doenças dentro da nova plataforma informatizada é sempre um desafio para a empresa, afinal este processo demanda, além do profissional adequado e capacitado, recursos tecnológicos que, por conta de toda a complexidade técnica e científica que este processo envolve, estão disponíveis em poucos lugares do mundo.

Além das dificuldades do negócio, os elevados controles do mercado farmacêutico exercidos pelos órgãos públicos aparecem como fatores de resistência à implementação de novas soluções no setor.

Soluções Estratégicas

Demonstrar casos de sucessos para possíveis clientes, principalmente os mais conservadores, ainda é o argumento mais forte utilizado pela empresa para estimular a adoção da solução e-CRF, além disso, a disponibilização de cartas de referência feita por seus clientes, principalmente os maiores e mais tradicionais, também é elemento chave neste momento.

Buscando minimizar os impactos da falta de mão de obra especializada, todo funcionário contratado pela empresa, independentemente de sua posição, passa por um período de quarenta dias aprendendo de forma detalhada cada passo dos processos da empresa, de modo a obter a exata visão de como o trabalho irá se integrar com os demais procedimentos para a entrega do estudo ao contratante.

Desenvolvimento de profissionais no exterior com programas de estágios em empresas parceiras, garante condições aos profissionais do Caso Empresa de Análises Estatísticas Mediciniais absorver conhecimento internacional e gabaritar profissionais para o atendimento de alto nível a clientes estrangeiros. Além disso, permite a constante atualização do e-CRF com novas funcionalidades e diferenciais competitivos.

Por fim, a empresa realiza suporte completo aos seus pesquisadores garantindo a segurança e a confiabilidade, tanto na decisão da análise a ser feita, como na criação do banco de dados, garantindo os prazos de entrega, mantendo sempre a equipe atualizada e buscando reduzir custos de projetos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram analisados dois estudos de casos buscando observar inovações e movimentos estratégicos em direção a obtenção de vantagem competitiva. Os casos analisados transformaram e reinventaram sua principal atividade, atingindo desempenho superior e vantagem sobre a concorrência. As evidências estão alinhadas com Short, Ketchen, Palmer e Hult (2007) sobre os aspectos inerentes a empresa, indústria e as estratégias aplicadas.

O primeiro caso analisado, Caso Empresa de Publicidade, optou por uma inovação disruptiva, e o inovador modelo de negócio e serviço ofertado ao mercado trouxe um benefício potencial elevado. Este tipo de inovação exigiu além de baixa sensibilidade ao risco pelos gestores, uma capacidade de criação elevada para idealizar um novo produto ou serviço a ser explorado, levando à reflexão de que para o sucesso empresarial é necessário novas abordagens e enfoques aos tradicionais modelos de negócios. O posicionamento do Caso Empresa de Publicidade está alinhado com o estudo de Prahalad e Hamel (1990), Krogh e Ross (1995) pelo qual argumentam que a definição da estratégia a ser adotada pelas empresas deve passar por uma ampla e completa compreensão de todos os potenciais caminhos passíveis de serem operacionalizados e com capacidade de utilização a longo prazo.

O segundo caso analisado, Caso Empresa de Análises Estatísticas Mediciniais, optou por uma inovação evolutiva. A companhia passou por um processo de mudança estratégica, realizando profunda melhoria operacional, demonstrando que um procedimento físico e tradicional que faz parte de um processo da empresa, pode vir a ser um portal para a exploração de vantagem competitiva. D'Aveni (1995), Day e Reibstein (1998) afirmam que estratégia é algo dinâmico e complexo, e o posicionamento da empresa não pode mais ser baseado em reações por movimentos ou atos do mercado, deve haver ação antes mesmo de haver uma reação de mercado. O Caso Empresa de Análises Estatísticas Mediciniais se antecipou e conseguiu criar um posicionamento competitivo antes de haver uma reação de mercado demandando a nova solução.

Cada vez mais, a cultura de inovação está se tornando fundamental para a reformulação e consolidação de negócios na atual dinâmica de mercado. Christensen, Johnson e Rigby (2002) indicam que o crescimento efetivo e sustentável tem origem na inovação, com a criação de novos mercados e formas de atuação frente a concorrência.

Podemos então, entender com este estudo como algumas empresas aproveitam as oportunidades possibilitadas pela inovação e conquistam vantagem competitiva. O estudo contribui com a literatura por evidenciar empiricamente transformações ocorridas nas empresas analisadas pela inovação em busca de vantagem competitiva. As transformações permitiram ganhos em desempenho financeiro e operacional e reformulação do modelo de negócios, consolidando novos produtos e serviços em mercados altamente competitivos. Assim, perceber as possibilidades de se buscar vantagem competitiva pela inovação e aprofundar estudos nesta temática se faz necessário para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, o desenvolvimento econômico das sociedades e a criação de oportunidades.

Limitações

Apesar do estudo alcançar os objetivos propostos, há ressalvas que precisam ser apontadas, tais como a limitação no número de casos estudados, além da limitada análise de desempenho financeiro obtido pelas empresas com as mudanças realizadas. Estas questões não invalidam as evidências obtidas ao longo deste estudo, embora sirvam de alerta para a possibilidade de haver novas evidências pela melhora na quantidade de dados da base do estudo.

Como sugestão de futuros desenvolvimentos ou pesquisas, aplicar ou desenvolver modelos que melhor expliquem a relação entre estratégia, inovação e vantagem competitiva. Novos estudos podem contribuir significativamente para melhor compreensão da proposta do presente estudo, bem como a replicação do estudo abrangendo um número maior de empresas.

REFERÊNCIAS

- Adner, R., Peter Z. (2006), —A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 27(3), 215-239
- Bhimani, A. (1996) Securing the commercial internet, *Communication of the ACM*, v. 30(6),29-35.
- Bonoma, T. V. (1985) Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, v. 22.
- Boyd, H. W., Westfall, R., Stasch, S. F. (1985), *Marketing Research*, 6th, Richard D. Irwin, Homewood, IL
- Caldeira, A. (2004). Indicadores de Competitividade Empresarial para a Formulação de Estratégias. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*. v.3, 87-99.
- Cameron, D. (1997) *Eletronic commerce: the new business plataform of the Internet*, Charleston: Computer Technology Research Corp.
- Choi, S., Stahl, D. O., Whitnston, A. B. (1997) *The economics of electronic commerce*, Macmillan Technical Publications, ISBN 1578700140.
- Christensen, C. M. (2000). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harper Business.
- Christensen, C. M., Johnson, W. J., Riggby, D. K. (2002) *Foundations for Growth: How To Identify and Build Disruptive New Businesses*. MIT Sloan Management Review.
- Daveni, R. (1995) *Hipercompetição*. Rio de Janeiro: Campus.
- Day G. S., Reibsteins, D. J. (1998) *Dynamic competitive advantage*. Wiley.

Dess, G.G., Davis, P.S., (1984) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal* 27 (3), 467–488.

Fagerberg, J., Verspagen, B. (2002) Technology-gaps, innovation-diffusion and transformation: an evolutionary interpretation. *Research Policy*. v. 31.

Fine, C. (1999) *Mercados em Evolução Contínua*. Rio de Janeiro: Campus.

Govindarajan V., Kopalle, K.K. (2006) The Usefulness of Measuring Disruptiveness of Innovations Ex Post in Making Ex Ante Predictions. *Journal of Product Innovation Management*. v. 23(5), 12-18.

Gupta, A, Stahl, D. O., Whinston, A. B. (1997). Economic issues in eletronic commerce. In: Kalakota, R.; Whinston, A. B. *Readings in eletronic commerce*. New York: Addison-Wesley.

Hartman, A, Sifonis, J.,Kador J. (2000) *Net ready: strategies for success in the e-economy*, McGraw-Hill, ISBN 0071352422.

Hawawini, G., Subramanian, V., Verdin, P. (2003). Is Performance Driven by Industry- or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence, *Strategic Management Journal*, Vol. 24(1), pp. 1–19.

Kambil, A. (1997) Doing business in the wired world, *Computer*, v. 30(5), 56-61.

Krogh, G., Roos, J. 1995. A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, v. 24(3), 56-76.

Loasby, B. J. (2002) The evolution of knowledge: beyond the biological model. *Research Policy*. v. 31.

Mcclintock, C. C., Brannon, D., Maynard-Moody, S. (1979) Applying the logic of sample surveys to qualitative case studies: the case cluster method, *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 24(4), 612-629.

Miller, D., Friesen, P.H., (1983) Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal* v.4(3), 221–235.

Neuman, B. C. (1997) Flexible Framework for network payment. In: Kalakota, R.; Whinston, A. B (ed.). *Readings in eletronic commerce*. New York: Addison-Wesley.

Panurach, P. (1996). Money in eletronic commerce: digital cash, eletronic fund transfer, and ecash, *Communication of the ACM*, v. 39(6), 45-50.

Porter, M. (1980) *Competitive strategy: techniques for analizing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74(6), 61-78.

Porter, M. E., Montgomery C. A. (1998) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. ed.6. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68(3), 79-91.

Proença, A. (1999) *Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ. VIII, n. 23.

Rogers, R. M. (1983) *Difusion of innovations*, Free Press.

Roquebert, J. A., Phillips, R. L., Westfall, P. A. (1996) Markets vs. Management: What “Drives” Profitability? *Strategic Management Journal*, Vol. 17(8), 653–664.

Rossi M.R., Silva A.L. (2009) *Vantagem Competitiva: Operacionalizando o Conceito a Partir da Resource-Advantage Theory*. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*.v.8(2), 31-57.

Rumelt, R. P. (1991) How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12(3), 167–185.

Schmalensee, R. (1985). Do Markets Differ Much? *American Economic Review*, Vol. 75(3), 341–351.

Silva, M.E., Balbino, D.P. (2013) *Criando Vantagem Competitiva Sustentável: A Responsabilidade Socioambiental Empresarial a Luz da Visão Baseada em Recursos*. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*. V.12(1), 29-53.

Short, J. C., Ketchen JR., D. J., Palmer, T. B., Hult, G. T. M. (2007) Firm, strategic group, and industry influences on Performance. *Strategic Management Journal*, v. 28(2), 147-167.

Tapscott, D. (1996) *The Digital Economy: promise and peril in the age of networked intelligence*, New York, McGraw-Hill.

Ticoll, D., Lowy, A., Kalakota, R. (1998) *Joined at the bit: the emergency of the e-business community* In: Tapscott, D.; Lowy, A.;Ticoll, D. *Blueprint to the digital economy: creating wealth in the era of e-business*. New York: McGraw-Hill.

Venkatraman N. (1989) Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, v. 35(8), 942-962.

Venkatraman, N., Henderson, J. (1998) Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, v. 40(1), 33-48.

Yin, R.K. (1990) *Case study research: design and methods*. EUA: Sage Publications.