



Fatores relevantes de competitividade no negócio de consultoria de tecnologia da informação

Relevant factors for competitiveness in information technology consulting businesses

Antonio Carlos Calicchio¹
Reynaldo Cavalheiro Marcondes¹

Resumo: Este artigo identifica como as empresas de consultoria de tecnologia da informação (TI) utilizam seus recursos e capacidades na busca pela vantagem competitiva, sob a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR). A pesquisa foi do tipo exploratório e de natureza descritiva, tendo-se adotado o método qualitativo, com entrevistas em profundidade orientadas por um roteiro padrão com perguntas abertas. Foram entrevistados sete executivos da alta gestão de empresas de consultoria de TI classificadas entre as *Top 10* deste segmento. Para a análise e interpretação dos dados, foi aplicada a Análise de Conteúdo, com o apoio de uma planilha para gerar as categorias da análise. Como resultado, foi identificado que as empresas que participaram da pesquisa utilizam-se do conhecimento dos seus recursos humanos e do relacionamento com os clientes, como componentes cruciais de suas estratégias de negócios. Esses recursos e capacidades são estrategicamente utilizados, aproveitando o vínculo estabelecido com o cliente na busca de novas oportunidades de negócios, de maneira a criar uma barreira às ameaças de novos entrantes.

Palavras-chave: Consultoria em TI; Estratégia; Visão Baseada em Recursos; Vantagem competitiva.

Abstract: This article identifies how information technology (IT) consulting firms use their resources and capabilities in the quest for a competitive advantage pursuant to the approach of the resource-based view (RBV). The research was exploratory and descriptive in nature, and adopted the qualitative method with in-depth interviews using a script-driven standard with open-ended questions. Seven executives from the senior management of IT consulting companies ranked among the *Top 10* in this segment in Brazil were interviewed. For the analysis and interpretation of data, content analysis was applied with the support of a spreadsheet to generate the categories of analysis. Results showed that the participating companies use their knowledge on human resources and their relationship with customers as crucial components of their business strategies. These resources and capabilities are strategically used, taking advantage of the links established with clients in search for new business opportunities so as to create barriers to new incoming threats.

Keywords: IT consulting; Strategy; Resource-based View; Competitive advantage.

1 Introdução

O advento da globalização tem obrigado as empresas de consultoria em tecnologia da informação (CTI) a buscarem o aumento de eficiência e a conquista de novos mercados, caracterizados por uma intensa disputa por novos clientes (SUCESU-RS, 2008).

O fato de ser esse um negócio baseado em tecnologias avançadas implica inúmeras demandas por recursos e competências por parte dessas empresas que possibilitem a obtenção de vantagens competitivas com retornos superiores aos concorrentes (Collis & Montgomery, 2008).

As demandas por serviço de CTI, não obstante serem variadas e abrangentes, paradoxalmente têm tornado cada vez mais difícil se conceber diferenciais

estratégicos que gerem vantagens competitivas sustentáveis ou não. Todavia, alguns autores (Prahalad & Hamel, 1995; Hitt et al., 2008) defendem que uma empresa pode desenvolver capacidades estratégicas ou competências essenciais (*core competences*) que tenham o poder de agregar um valor superior aos bens e serviços destinados aos clientes e gerar maiores ganhos para a empresa enquanto a concorrência não as imita ou supera.

Para uma visão abrangente e rápida desse negócio, a Pesquisa de Serviços de Tecnologia da Informação – PSTI (IBGE, 2009) analisou 1.799 empresas de TI com 20 ou mais funcionários constantes do cadastro de empresas do IBGE e os produtos e serviços por

¹ Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Rua da Consolação, 930, CEP 01302-907, São Paulo, SP, Brasil, e-mail: accalicchio@hotmail.com; reynaldo.marcondes@mackenzie.br

elas ofertados. Ficou evidente que as CTIs abrangem grande diversidade de produtos e serviços que se encontram em constante competição, constituindo-se em um dos segmentos modernos e dinâmicos da economia. Ainda segundo a referida pesquisa, a receita bruta de serviços e subvenções dessas empresas totalizou R\$ 39,4 bilhões no ano de 2009, sendo que os três principais produtos e serviços, o desenvolvimento e licenciamento de uso de *software* customizável (personalizável) desenvolvido no País, a consultoria em sistemas e processos em TI e o projeto e desenvolvimento integral ou parcial de *softwares* sob encomenda, foram responsáveis por uma receita de R\$ 16,9 bilhões (43,0% do total). Esse negócio tem como característica básica a concentração em empresas de grande porte e de natureza multinacional que constituem o grupo das *Top 10*, quais sejam, Accenture, IBM, Promon Logicalis, Capgemini, Oracle Corporation, Pricewaterhouse Coopers, HP, Indra, Medidata e Spread, secundadas por uma grande quantidade e diversidade de empresas de médio e de pequeno porte.

Tendo em vista o interesse deste artigo no foco dos fatores internos que diferenciam as empresas de CTI, foi adotada a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), uma das mais relevantes dentro da Administração Estratégica, que considera a vantagem competitiva da empresa como decorrente da adoção de estratégias fundamentadas na gestão do seu conjunto de recursos e capacidades específicos (Barney & Clark, 2007).

Nesse sentido, os fatores determinantes de competitividade das empresas desse segmento, ou seja, as suas fontes de vantagem competitiva, correspondem aos seus recursos e capacidades estratégicos, que são heterogêneos e de difícil imitação ou de transferência entre os concorrentes (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991). A VBR não foca a atratividade do setor como um dos determinantes da vantagem competitiva (Porter, 1980), mas a competição entre as empresas na busca pela geração de maior valor econômico, que é um dos elementos fundamentais no processo para a obtenção da vantagem competitiva (Peteraf & Barney, 2003). A geração do valor econômico, por sua vez, implica a descoberta e o aproveitamento de novas oportunidades de mercado e a redução das ameaças (Barney & Hesterly, 2011).

Diante das circunstâncias em que se desenvolve o negócio de CTI, surgiu a questão que norteou o estudo objeto deste artigo, qual seja, como as empresas de consultoria de TI utilizam seus recursos e capacidades na busca pela vantagem competitiva?

Para responder a essa indagação, foram definidos como objetivos: a) caracterizar os recursos e capacidades mais relevantes utilizados na busca pela vantagem competitiva; e b) identificar as oportunidades e as ameaças objeto das estratégias de atuação das empresas.

Nas próximas seções, estão apresentados os fundamentos teóricos que tratam dos conceitos mais relevantes para os objetivos do artigo, em seguida, a opção metodológica por um estudo exploratório descritivo com abordagem qualitativa, baseada na opinião dos gestores das empresas. Na sequência, estão as análises e interpretações dos depoimentos, finalizando com as considerações finais, contendo os aprendizados com o tema do estudo.

2 Referencial teórico

O referencial teórico foi estruturado em itens que estabelecem a conexão com os objetivos do artigo, de maneira a garantir a consistência no seu desenvolvimento.

2.1 Visão Baseada em Recursos

Como uma das abordagens atuais mais expressivas da administração estratégica, a VBR enfoca a vantagem competitiva como decorrente dos recursos e capacidades exclusivos da empresa, que a diferenciam da concorrência imediata (Barney & Clark, 2007).

De acordo com Barney (1991), a VBR postula que a combinação de um conjunto de recursos que sejam específicos da empresa pode levá-la à criação de valor para os clientes e acionistas. Conforme Barney & Hesterly (2011), a empresa que possui um conjunto exclusivo de recursos e capacidades, difíceis e caros para serem imitados, pode obter uma vantagem competitiva. Segundo Wernerfelt (1984), esses recursos não podem ser livremente comprados e vendidos no mercado de fatores.

Foss & Knudsen (2003), seguindo nessa direção, apontam que a VBR se apoia em duas generalizações empíricas; a primeira diz respeito à heterogeneidade dos recursos como causa das diferenças entre empresas. Significa que a vantagem competitiva se fundamenta em recursos que levem à criação de maior valor econômico que aquele criado pelos concorrentes (Barney, 2001). A segunda generalização diz respeito à estabilidade da heterogeneidade ou imobilidade dos recursos. Significa que a condição de heterogeneidade dos recursos deve ser duradoura para que a vantagem competitiva seja sustentável ao longo do tempo (Foss & Knudsen, 2003).

A predominância da heterogeneidade dos recursos internos como causa para a vantagem competitiva tornou-se uma abordagem que ganhou força nos anos 1990, tanto na literatura mundial quanto nacional, após um longo período em que a perspectiva dominante baseava-se na visão de que o potencial de lucros seria decidido pela interação das forças do mercado, numa pressuposição de um mercado estável para a indústria do presente (Aragão & Oliveira, 2007; Walter & Silva, 2008; Walter et al., 2008; Serra et al., 2008).

2.2 Recursos estratégicos

Wernerfelt (1984) define recursos como sendo qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa. Barney (1986, 1991) defende que os recursos de uma empresa são ativos, capacidades, processos organizacionais, conhecimento, informação e atributos controlados pela empresa, passíveis de serem combinados para implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.

De acordo com Amit & Schoemaker (1993), os recursos da empresa são definidos como os estoques de fatores disponíveis possuídos e controlados pela empresa. Tais recursos impactam os produtos finais ou serviços pelo uso de outros ativos da empresa, tais como tecnologia, sistemas de informações gerenciais, sistemas de incentivo, confiança entre gerenciamento e trabalho, e outros. Teece et al. (1997) definem recursos como ativos específicos de uma empresa que são difíceis, senão impossíveis de imitar.

Os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas (Barney, 1991). Contudo, como resultado desta heterogeneidade, diferentes empresas se diferenciam dadas as suas habilidades de fazer uso do potencial dos recursos estratégicos (Andersén, 2011).

Barney (1991) e Hitt et al. (2008) entendem que existem dois tipos distintos de recursos, os tangíveis e os intangíveis. Os tangíveis são os ativos que podem ser vistos e quantificados, como exemplos, o capital disponível, o ponto de localização da fábrica, os equipamentos de produção e o acesso a matérias-primas. Recursos intangíveis são ativos que se encontram profundamente enraizados na história da empresa e que se acumularam com o passar do tempo, como exemplos, o conhecimento, a confiança recíproca entre gerentes e empregados ou associados, as ideias, a capacidade de inovação, as capacidades gerenciais, as rotinas, a capacidade científica, a reputação da empresa em relação a seus bens e serviços, e as formas pelas quais interage com empregados, clientes e fornecedores.

Segundo Kristandl & Bontis (2007), recursos intangíveis são recursos estratégicos que possibilitam à empresa criar valor sustentável, mas estão disponíveis para apenas um pequeno número de empresas. Esses proporcionam benefícios potenciais futuros que não podem ser apropriados por outras empresas e não são imitáveis pelos competidores, ou substituídos por outros recursos.

Dierickx & Cool (1989) destacam que os recursos essenciais para a vantagem competitiva não são, necessariamente, comprados em mercados imperfeitos de fatores de produção (Barney, 1986), mas podem ser acumulados ao longo do tempo pela empresa, com base nas suas escolhas. Tais recursos “[...] são idiossincráticos, não transferíveis e não

imitáveis, pois não são negociáveis entre empresas” (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2001, p. 8).

2.3 Capacidades organizacionais

Para Prahalad & Hamel (1990, 1995), as competências essenciais são identificadas como raízes da estratégia competitiva. Quando elas são adequadamente desenvolvidas, tornam-se difíceis de serem imitadas e agregam valor percebido pelo consumidor, garantem competitividade e proporcionam o acesso da empresa a uma grande variedade de mercados. Segundo esses autores, uma competência deve satisfazer três critérios para ser denominada capacidade essencial, quais sejam, o valor percebido pelo cliente, a diferenciação entre concorrentes e a capacidade de expansão.

Segundo Hitt et al. (2008), as competências emergem com o tempo, por meio de um processo organizacional que objetiva acumular e disponibilizar os diferentes recursos e capacidades.

Prahalad & Hamel (1998) afirmam que em um mercado altamente competitivo as competências essenciais são aquelas que diferenciam as organizações no âmbito concorrencial, ao trazer oportunidades de realização e dar suporte a uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo.

O conceito de competências essenciais, apesar de ter influenciado a concepção de capacidades, não são sinônimos, pois para Prahalad & Hamel (1990) as competências referem-se à empresa como um todo (corporação), enquanto para os autores da VBR as capacidades estão conectadas com os produtos e serviços (negócio).

Segundo Grant (1991), capacidade é a habilidade de se utilizar um grupo de recursos para executar alguma tarefa ou atividade, que se traduz na fonte principal de vantagem competitiva da empresa.

Para Barney (1991), as capacidades são um subconjunto de recursos, definidos como tangíveis e intangíveis, que permitem aproveitar ao máximo outros recursos que controla.

Amit & Schoemaker (1993) definem capacidades como tipos de recursos específicos que são incorporados e não transferíveis da empresa, cujo propósito é melhorar a produtividade de outros recursos. Ainda segundo os autores, as capacidades referem-se à habilidade da empresa utilizar recursos, normalmente combinados com processos organizacionais, para efetivar um fim desejado. Pode ser uma rotina, ou um número de rotinas que interagem entre si (Grant, 1991).

Teece et al. (1997) definem capacidades como o conjunto de habilidades tecnológicas diferenciadas, ativos complementares, rotinas e capacidades organizacionais que proporcionam a base para a competitividade de um negócio em particular. Segundo eles, as capacidades de uma organização

constituem a habilidade demonstrada para enfrentar situações de competição.

Helfat & Peteraf (2003) consideram as capacidades como a habilidade para realizar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando os recursos organizacionais, com o propósito de alcançar um resultado final específico.

Segundo Hitt et al. (2008), as capacidades são fatores críticos na busca da competitividade estratégica e baseiam-se no desenvolvimento, transporte e intercâmbio de informações e conhecimentos por meio do capital humano da empresa.

2.4 Modelo VRIO de análise de recursos e capacidades estratégicos

O modelo VRIO – valor, raridade, inimitabilidade e organização (Barney, 1991, 2011; Barney & Clark, 2007; Barney & Hesterly, 2011) – tem a finalidade de avaliar o potencial estratégico dos recursos e capacidades de gerarem vantagem competitiva sustentável para a organização. Isso é relevante porque nem todos podem ser utilizados estrategicamente como fontes de vantagem competitiva, mas apenas aqueles que detiverem os atributos, de serem valiosos, raros, difíceis de imitar e estarem inseridos com ênfase na organização. A seguir, são detalhados os conceitos relativos a cada um desses atributos (Helfat & Peteraf, 2003; Teece et al., 1997) utilizados neste artigo.

a) ser valioso (V): o recurso de uma empresa é valioso quando permite implementar estratégias que visem à melhoria da eficiência e eficácia da empresa, explorar oportunidades e neutralizar ameaças (Barney & Hesterly, 2011). Conforme Barney & Clark (2007), o valor é um atributo do recurso que se incorpora aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, diferenciando-os dos concorrentes. Os recursos valiosos não são negociáveis no mercado, mas construídos e acumulados no interior da empresa (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

b) ser raro (R): para Barney (1991), recurso raro é aquele controlado por um pequeno número de empresas concorrentes e tende a se tornar uma fonte de vantagem competitiva. Contudo, se for raro, mas não gerar valor, não será um recurso estratégico (Barney, 1991). Johnson et al. (2007) exemplificam como recursos raros, a marca, o local privilegiado da instalação de uma loja de varejos, e como capacidades raras, a gestão da marca, relações com os clientes, dentre outros.

c) ser inimitável (I): para Barney & Hesterly (2011), os recursos valiosos e raros são considerados fontes de vantagem competitiva sustentável quando empresas que não os possuem enfrentam desvantagem competitiva para obtê-los ou desenvolvê-los. Barney & Clark (2007) identificam três mecanismos que impedem ou dificultam a imitação: condições históricas únicas (o caminho percorrido não se reproduz), ambiguidade

causal (empresas imitadoras não entendem quais recursos e capacidades geram vantagem competitiva) e complexidade social (a dinâmica interpessoal entre as diferentes áreas na empresa).

d) ser estratégico na organização (O): Barney & Hesterly (2011) afirmam que o potencial de uma empresa para obter a vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da não imitabilidade de seus recursos. No entanto, para aproveitar esse potencial, a empresa precisa estar organizada para explorar seus recursos e suas capacidades de maneira eficiente e eficaz. Para Barney & Clark (2007), as políticas e procedimentos da empresa devem estar alinhados ao objetivo principal de fazer com que recursos e capacidades estratégicos sejam explorados de forma a se tornarem fontes de vantagem competitiva sustentável.

2.5 Vantagem competitiva e valor econômico

Barney & Hesterly (2011) consideram que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando gera maior valor econômico do que os seus concorrentes, por meio do aproveitamento dos seus recursos e capacidades estratégicos nos seus produtos e serviços. Por valor econômico consideram “[...] a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços” (Barney & Hesterly, 2011, p. 9).

Para Besanko et al. (2006), o valor econômico é criado por meio da produção e da troca no mercado. O benefício percebido em relação ao produto representa o valor que os consumidores atribuem a este; já, o custo representa o valor dos insumos utilizados para a elaboração do produto acabado. Assim, o valor criado é a diferença entre o benefício percebido pelo consumidor e o custo do produto acabado. Priem (2007) considera o valor percebido como sendo a avaliação subjetiva de benefícios utilizada pelo consumidor como critério na tomada de decisões de compra

O valor econômico é criado para o cliente em relação ao produto ou serviço e capturado pela empresa como lucro econômico, como resultado da transação que tem a ver com o preço do produto (Barney & Hesterly, 2011).

2.6 Oportunidades e ameaças

Para Johnson et al. (2007), as empresas utilizam seus recursos e capacidades para aproveitar as oportunidades no mercado e reduzir as ameaças dos concorrentes, em busca da vantagem competitiva. Segundo esses autores, as oportunidades são as lacunas no mercado do produto ou serviço que não são exploradas pela concorrência.

Barney & Hesterly (2011) entendem que as oportunidades podem ser identificadas por meio da observação das estruturas genéricas do setor, divididas em setores: fragmentados, emergentes, maduros e em declínio. A atuação em cada um deles exige uma combinação de recursos e capacidades específicas. As necessidades não atendidas pelos produtos e serviços disponíveis no mercado são as fontes da criação de valor para o cliente.

Barney & Hesterly (2011) baseiam-se no modelo ECD (Estrutura-Comportamento-Desempenho), da economia da organização industrial, para conceituar uma ameaça ambiental como sendo qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que vise reduzir sua competitividade, aumentando seus custos e diminuindo sua receita. As ameaças fazem parte da disputa entre empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes ou diferenciados pela conquista dos mesmos clientes ou de clientes potenciais. São forças que tendem a aumentar a competitividade de um setor e manter o desempenho de uma empresa no nível de paridade competitiva.

Para esses autores, as cinco ameaças identificadas são: a) entrada eminente de novos concorrentes; b) aumento da rivalidade com os concorrentes diretos; c) produtos e serviços substitutos de rivais que atendam às mesmas necessidades dos clientes existentes; d) aumento do preço ou redução da qualidade dos suprimentos por parte dos fornecedores; e) mudança de hábitos e renda por parte dos compradores.

2.7 Estratégias de negócios

Grant (1991) conceitua estratégia como sendo a integração dos recursos internos da empresa para aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças no mercado, visando à vantagem competitiva. Mahoney & Pandian (1992) consideram que a empresa seleciona sua estratégia para gerar renda, baseando-se em seus recursos e capacidades.

Para implementar estratégias, a empresa apoia-se em seus recursos, que incluem todos os seus ativos, competências, processos organizacionais, informações e conhecimentos, para melhorar a sua eficiência e eficácia (Barney, 1991). A estratégia é que estabelece os critérios para a combinação, integração e transformação dos recursos e capacidades para a obtenção de resultados superiores aos concorrentes.

Barney & Hesterly (2011) consideram basicamente duas estratégias no nível do negócio: a de liderança em custo e a de diferenciação de produto, diferentemente de Porter (1992) que, além destas, apresenta a estratégia genérica de enfoque que seria uma combinação de ambas.

Uma empresa que escolhe uma estratégia de liderança em custo foca ganhar vantagens por meio da redução de seus custos para níveis inferiores

aos dos concorrentes. Dessa forma, a empresa se torna o produtor de menor custo em seu setor, tendo como principais fontes de vantagem competitiva a economia de escala, a tecnologia patenteada ou o acesso privilegiado a matérias-primas (Porter, 1979). A estratégia de preço baixo busca oferecer um preço mais baixo do que o dos concorrentes, ao mesmo tempo que mantém benefícios percebidos similares para o produto ou serviço em relação àqueles oferecidos pelos concorrentes (Johnson et al., 2007).

A estratégia de diferenciação do produto é um meio pelo qual as empresas buscam ganhar competitividade, aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas (Barney & Hesterly, 2011).

Estratégias de diferenciação de produto adicionam valor, permitindo às empresas estabelecer preços maiores para os seus produtos e serviços do que os concorrentes. As empresas que implementam essa estratégia com sucesso podem reduzir diversas ameaças ambientais e explorar várias oportunidades de mercado (Barney & Hesterly, 2011).

3 Procedimentos metodológicos

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, a sua fundamentação, a coleta e o tratamento dos dados.

3.1 Tipo e método da pesquisa

Foi adotado um estudo exploratório descritivo (Collis & Hussey, 2005), uma vez que havia pouco conhecimento sobre os fenômenos presentes no tema em estudo (Godoy, 1995), recursos, capacidades e vantagem competitiva em ambiente de CTI no país.

O método utilizado foi o qualitativo que, segundo Merriam (2002), busca descrever e entender os fenômenos pesquisados nos contextos reais em que estes ocorrem. Dentre as diversas abordagens apresentadas pela autora foi adotado o estudo qualitativo básico que objetiva entender processos e visões das pessoas envolvidas, com base em entrevistas, que são descritas e interpretadas com base na literatura referente ao tema.

3.2 Sujeitos da pesquisa e ambiente do estudo

Os sujeitos da pesquisa foram sete gestores da alta administração de empresas de CTI, com experiência e envolvimento efetivo com os diversos aspectos do tema em estudo, atuantes na cidade de São Paulo. Para realizar as entrevistas, foram feitos convites via telefone diretamente a cinco dos entrevistados, sendo os demais contatados por indicação destes. Esse número atendeu à colocação de Godoi & Mattos (2006) de

que a definição dos participantes deve propiciar maior compreensão analítica e maior consistência ao tema de investigação, o que ocorreu no estudo.

Os entrevistados foram informados no momento do convite que haveria sigilo sobre os depoimentos, em função da ética na pesquisa e pelo fato das suas empresas atuarem no mesmo segmento de mercado e serem concorrentes entre si. A condição de sigilo facilitou aos entrevistados responderem às perguntas de maneira clara e objetiva.

As empresas, cujos gestores participaram da pesquisa, estão posicionadas entre as *Top 10* mais representativas em termos de faturamento no negócio de CTI. Com amplo escopo de atuação, elas oferecem em seus portfólios todos os serviços listados como sendo os principais serviços de tecnologia da informação: consultoria de gestão, serviços de tecnologia, *outsourcing*, serviços de infraestrutura, hospedagem, computadores de grande porte até a nanotecnologia, integração de sistemas, operação, suporte e manutenção de redes e gestão de projetos, sistemas de *software* para projetos e treinamentos.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais presenciais apoiadas em um roteiro com 12 perguntas abertas (vide Quadro 1), elaboradas com base no referencial teórico, formuladas de maneira idêntica para todos os entrevistados (Patton, 2002).

As entrevistas foram gravadas com o consentimento de todos os entrevistados, com duração média de 60 minutos. As respostas obtidas foram transcritas, revisadas e posteriormente tratadas por meio da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2002). A primeira entrevista teve caráter experimental, para verificar a clareza das perguntas, a conformidade dos dados obtidos às perguntas formuladas, tendo resultado em ajustes no roteiro definitivo. Foram apresentados os conceitos teóricos básicos naquelas perguntas que tinham relação imediata com os fundamentos básicos do estudo, de maneira sucinta, para facilitar a compreensão do seu significado pelos entrevistados. Esse procedimento propiciou o retorno de respostas objetivas e de compreensão clara.

Quadro 1. Objetivos, perguntas e categorias decorrentes.

Objetivos	Perguntas do roteiro de entrevistas	Categorias de análise	
1 - Caracterizar os recursos e capacidades mais relevantes envolvidos na busca pela vantagem competitiva.	1 - Quais são os serviços do portfólio de sua empresa mais comercializados?	C1 - Escopo amplo de serviços pouco diferenciados por benefícios e preços	
	2 - Desses serviços, quais geram mais valor econômico para os clientes?		
	3 - Que benefícios são percebidos pelos clientes como diferenciados (superiores), em relação aos concorrentes, na utilização desses serviços?		
	1 - Caracterizar os recursos e capacidades mais relevantes envolvidos na busca pela vantagem competitiva.	4 - Com base nesses benefícios, como tem sido a prática de preços em relação à concorrência?	C2 - Recursos humanos estratégicos
		5 - Que recursos, sejam ativos tangíveis ou intangíveis, e capacidades são estratégicos para os clientes terem a percepção de estarem recebendo maior valor econômico em relação aos serviços da sua empresa?	
		6 - Esses recursos e capacidades são essenciais para a percepção dos clientes estarem obtendo maior valor econômico na prestação dos serviços?	
		7 - Eles são raros em relação àqueles utilizados pelos concorrentes?	C3 - Capacidades no relacionamento com clientes
		8 - A sua imitação teria alto custo pela concorrência por conta de o caminho percorrido não ser reproduzível, pela dificuldade de identificar que recursos e capacidades são estratégicos ou da pouca clareza da dinâmica interpessoal interna?	
		9 - Como a estrutura e processos dão suporte para se explorar o potencial competitivo desses recursos e capacidades?	
2 - Identificar oportunidades e ameaças objeto das estratégias de atuação das empresas.	10 - Que oportunidades têm sido buscadas com seus serviços mais comercializados?	C4 - Oportunidades durante a prestação dos serviços	
	11 - Que tipo de ameaças externas o seu negócio tem enfrentado?	C5 - Ameaças sobre os recursos humanos	
	12 - Tendo em vista os recursos e capacidades apontados anteriormente, que estratégias são adotadas para aproveitar oportunidades e reduzir ameaças no negócio de consultoria de TI?	C6 - Retenção de clientes: relacionamento e investimento em recursos humanos	

3.4 Tratamento dos dados

Os dados foram tratados por meio da Análise de Conteúdo, do tipo categorial, que é um conjunto de técnicas que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição sucinta do conteúdo das mensagens (Bardin, 2002), obedecendo às seguintes etapas: a) pré-análise: consistiu da transcrição *ipsis literis* das respostas dos gestores entrevistados; b) exploração do material: foram destacadas das transcrições das entrevistas as unidades semânticas, ou seja, palavras-chave, expressões e frases relacionadas aos códigos estabelecidos, que serviram de base para a categorização; c) tratamento dos dados e interpretação: resultou na categorização que correspondeu à classificação semântica por meio da convergência das unidades semânticas que, segundo Bardin (2002), tem como primeiro objetivo fornecer por meio de condensações uma representação dos dados brutos. Dessa forma, foram construídas distintas categorias de análise que permitiram a classificação dos elementos constitutivos dos depoimentos. As categorias representaram, assim, a menor síntese dos significados obtidos das diversas reduções das falas brutas captadas nas entrevistas, sem as quais ficaria impraticável se proceder às análises.

Na categorização dos dados, foram utilizadas planilhas para facilitar a visualização das unidades semânticas, a sua redução para a elaboração dos temas e a síntese para se chegar às categorias de análise constantes do Quadro 1, na próxima seção.

3.5 Confiabilidade, qualidade e credibilidade do estudo

Para garantir a confiabilidade no resultado da análise dos dados, foi empregada a técnica de validação *com experts* da área, uma vez que, segundo Merriam (2002), nas pesquisas qualitativas, o entendimento da realidade baseia-se nas interpretações do pesquisador e do entrevistado sobre o entendimento dos fenômenos em questão. Segundo a autora, a estratégia de validação é a mais adequada por ser conduzida entre colegas que tenham familiaridade com o tema do projeto, tendo consistido da leitura e comentários sobre os dados tratados resultantes das entrevistas.

Os objetivos do estudo e o roteiro das entrevistas foram submetidos à consideração e validação de dois *experts* quanto à sua relevância e coerência, tendo sido considerados consistentes e adequados. Esses *experts* atuavam na área de CTI por mais de 20 anos, com trabalhos de relevância para clientes nos segmentos financeiros, de alimentos, montadoras de automóveis, energia, área da defesa (Marinha, Exército e Aeronáutica), entre outros.

4 Análise e interpretação dos dados

Esta seção apresenta a análise e interpretação do material que foi obtido nas entrevistas a partir das sínteses que resultaram nas categorias de análise,

de maneira conectada aos objetivos específicos, apresentadas no Quadro 1.

Tendo em vista a não autorização para a divulgação dos nomes das empresas, os gestores estão identificados como E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7, enumerados de acordo com a ordem cronológica da realização das entrevistas, e as empresas por A, B, C, D, F e G.

Categoria 1: Escopo amplo de serviços pouco diferenciados por benefícios e preços

Os entrevistados apontaram uma ampla gama de serviços prestados pelas empresas de consultoria de TI considerados mais destacados dentro de seus portfólios, e que seriam potenciais geradores de vantagem competitiva para seu negócio, apesar de grande parte destes serem comuns às empresas da pesquisa. O Quadro 2 apresenta os serviços mais comercializados que são comuns entre as empresas da pesquisa.

O fato de os tipos de serviços serem muito pouco diferenciados faz deles objeto de concorrência entre essas empresas, dificultando a prática de preços diferenciados e a geração de maior valor econômico relativo para os clientes. Por esse fato, não se observaram diferenças na gestão e desenvolvimento de recursos e capacidades entre as empresas, tratados nas próximas categorias.

Essa circunstância não permitiu o entendimento com a necessária clareza sobre as estratégias adotadas pelas empresas, na perspectiva das estratégias genéricas de Barney & Hesterly (2011) e de Porter (1979), conforme será visto na Categoria 6. Aparentemente as questões dos custos e da diferenciação na realização dos serviços não se enquadram facilmente nessa generalização conceitual.

Categoria 2: Recursos humanos estratégicos

A identificação dos recursos estratégicos tangíveis, “recursos humanos dinâmicos”, e intangíveis, “conhecimento técnico”, foram apontados por seis dos sete entrevistados como estratégicos (Grant, 1991; Barney, 1991; Hall, 1992; Andersén, 2011; Kristandl & Bontis, 2007) para a oferta de seus serviços e potenciais geradores de vantagem competitiva (Grant, 1991; Peteraf, 1993).

Quadro 2. Serviços de maior destaque entre as empresas.

Serviços mais destacados	Serviços comuns entre as empresas
<i>Outsourcing</i>	E1, E2
Implementação de Sistemas	E1, E2, E5
Gerenciamento	E1, E3, E6
Integração de Sistemas	E1, E4, E7
Concepção de Solução	E4, E5, E6
Sistemas Críticos	E7

Recursos humanos dinâmicos

Na consideração dos recursos humanos como ativos estratégicos, os gestores se manifestaram de maneira convergente quanto à sua relevância para o negócio de CTI, conforme ilustram os depoimentos a seguir:

[...] nosso patrimônio são as pessoas que têm knowhow, conhecimento técnico e experiência, e que garantem a realização dos serviços com sucesso [...]. (gestor E3).

[...] é fundamental dispor, desenvolver e manter um corpo de recursos humanos altamente qualificados e com grande experiência [...], são pessoas antigas da empresa, com vivência, cultura. A gente vem tentando trazer pessoas novas para formar capital humano que é nosso recurso estratégico. (gestor E6).

Como se verifica pelos depoimentos, a referência aos recursos humanos foi feita de maneira dinâmica, demonstrando que a existência de pessoas, por si só, não gera valor para o cliente ou para a empresa (Bowman & Ambrosini, 2000; Besanko et al., 2006).

Mas, apesar de esses recursos serem valiosos, não foram considerados pelos gestores como raros, porque não seriam controlados de maneira duradoura por uma empresa ou um pequeno número de concorrentes (Barney, 1991), dada a possibilidade de migração entre elas (Dierickx & Cool, 1989). Com isso, o seu conhecimento técnico, *know-how* e experiências passam, de repente, a ser disponibilizados por um concorrente. Sobre isso, assim se manifestou um dos gestores, procurando destacar aquele recurso que seria efetivamente estratégico:

Acho que não existem recursos raros. Como os recursos humanos são genéricos, acho que você tem que ter o recurso humano qualificado, [...] com a capacidade de entender o negócio, ser empreendedor [...] mas essa é grande a dificuldade de encontrar essas competências numa pessoa só, pois esse sim é um recurso raro. (gestor E4).

Com relação à possibilidade de esses recursos serem imitados ou reproduzidos por outras empresas, houve consenso de que, como os recursos humanos podem ser capacitados na absorção das tecnologias dos serviços prestados, estes recursos podem ser imitados, sendo o tempo uma questão determinante (Barney, 1986, 1991):

[...] sim tem um tempo da curva de aprendizado para ser considerado como especialista. (gestor E2).

É importante observar que a imitação ou a replicação, por meio de treinamentos e desenvolvimentos, se referia ao nível mais técnico dos recursos humanos e não ao nível dos gestores da alta administração.

Conhecimento técnico

Dentre os elementos identificados nos recursos humanos das empresas de CTI, o conhecimento sobre concepção de soluções complexas, envolvendo métodos e tecnologias de trabalho, domínio de *know-how* e experiência, mereceu destaque por parte dos gestores, por se encontrar enraizado na história da empresa e se acumular por meio de experiências passadas (Grant, 1991; Barney, 1991; Hitt et al., 2008), principalmente aquele voltado a soluções complexas. Nesse sentido, alguns depoimentos ilustram as razões do destaque:

[...] os clientes sabem que corpo de funcionários da empresa A tem uma bagagem, um conhecimento e um valor que muitas vezes eles não encontram em outros concorrentes. (gestor E1).

[...] o desenvolvimento de templates de procedimentos básicos de arquiteturas de TI que funcionaram, as experiências passadas, a organização e o fato de replicar o conhecimento em cada uma das áreas, é o que tem sido feito pela empresa [...]. (gestor E5).

À vista disso, pode-se considerar que esse recurso seja valioso (Barney & Clark, 2007) por ter o seu valor diretamente relacionado à vantagem competitiva, percebida por meio do atendimento das necessidades e expectativas dos clientes (Prahalad & Hamel, 1995; Peteraf & Barney, 2003).

Além disso, o conhecimento em concepção de soluções complexas é considerado como raro, porque pode ser controlado por uma ou um pequeno número de empresas concorrentes (Barney, 1991), conforme o depoimento a seguir:

[...] a nossa empresa tem um conhecimento que as outras não têm. Os demais trabalhos, como é o caso do suporte tecnológico, todas as empresas de grande porte podem realizá-los. (gestor E1).

Com relação a ser imitado, houve muitas dúvidas de que esse conhecimento pudesse ser imitado tão somente com a migração das pessoas entre os concorrentes (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2001). Para os gestores das empresas B e F, existem algumas premissas, como a curva de aprendizado e a manutenção temporária desse conhecimento, que podem ser fontes de vantagem competitiva (Barney & Clark, 2007). Alguns gestores foram enfáticos ao afirmarem não ser possível a imitação desse conhecimento, por terem sido adquiridos ao longo do tempo (Barney, 1986, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993):

Decididamente o conhecimento se desenvolveu ao longo do tempo. Não é possível replicar e, dessa forma, é um recurso fundamental [...]. (gestor E5).

[...] tem o tempo da curva de aprendizagem [...]. (gestor E2).

[...] *pensando no negócio, o conhecimento segue o conceito taylor made [...] para replicar as soluções e os componentes que nós já desenvolvemos, para serem utilizados em outros projetos da própria empresa [...].* (gestor E3).

Como no caso do recurso anterior, aqui também o conhecimento verbalizado pelos entrevistados se referiu ao nível operacional dos recursos humanos, e não ao nível da alta administração.

Categoria 3: Capacidades no relacionamento com clientes

Dentre algumas capacidades consideradas como estratégicas pelos entrevistados (Teece et al., 1997; Prahalad & Hamel, 1990; Johnson et al., 2007; Hitt et al., 2008; Mahoney & Pandian, 1992), a que mais se destacou foi a do relacionamento desenvolvido junto aos clientes (Johnson et al., 2007), construído ao longo do tempo por meio das experiências vivenciadas em várias situações de prestação de serviços, proporcionando um vínculo de confiança difícil de ser rompido pela concorrência. Tal capacidade, além de ser tida como valiosa, é considerada como rara, conforme ilustra o depoimento a seguir:

[...] *se você já teve oportunidade de realizar alguns trabalhos com determinado cliente, então ele adquire naturalmente uma confiança no seu trabalho [...].* (gestor E1).

A imitação dessa capacidade é difícil de ser realizada pela concorrência, uma vez que ela está fundada nos vínculos desenvolvidos entre a empresa e seu cliente, construídos ao longo do tempo (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1998; Barney & Clark, 2007), como reflexo dos resultados positivos obtidos e o cumprimento efetivo dos contratos:

[...] *o cliente já tem um relacionamento estabelecido e sabe que a empresa A vai entregar o produto final. Caso tenha um problema na entrega (a empresa) vai correr atrás para cumprir o prazo.* (gestor E1).

[...] *entre as coisas que garantem a continuidade e a perpetuidade do relacionamento, estão os trabalhos realizados anteriormente em que foi demonstrada a competência técnica [...] pela entrega daquilo que foi combinado. Isto consolida a empresa tanto diante dos clientes que a gente tem, quanto dos novos.* (gestor E3).

Os entrevistados deixaram claro que a aprendizagem é o elemento que ajuda a explorar o potencial competitivo do relacionamento com os clientes (Mahoney & Pandian, 1992; Prahalad & Hamel, 1995, 1998; Teece et al., 1997). A aprendizagem é transmitida por meio de metodologias de trabalho, treinamentos para implementação de padrões técnicos, processos

de governança, base de soluções e repositórios de dados mundiais, ilustrada na opinião a seguir:

[...] *o que a empresa considera como melhores práticas do mercado, na verdade são realizadas através de um repositório de dados mundiais [...] referente a práticas adotadas pelos diversos clientes em diferentes países [...].* (gestor E2).

Nesta categoria, observou-se haver o envolvimento dos gestores da alta administração como líderes dos contratos que utilizam as suas habilidades para fazerem a ligação entre os clientes e os recursos humanos técnicos. Esses gestores constituem, assim, o elo da confiança entre a empresa e o cliente.

Categoria 4: Oportunidades durante a prestação dos serviços

De acordo com os entrevistados, as oportunidades no negócio de CTI ocorrem principalmente na ocasião da prestação de serviços em determinado cliente, aproveitando-se do relacionamento estabelecido.

Em um ambiente de grande competitividade, a busca por novas oportunidades de prestar serviços faz parte da dinâmica de trabalho do dia a dia e decorre das observações dos profissionais que trabalham no cliente e conhecem o negócio deste. Essa foi a opinião unânime dos gestores entrevistados, conforme ilustrado pelos depoimentos a seguir:

[...] *acho que muitas oportunidades são identificadas quando você está desenvolvendo algum trabalho para um determinado cliente.* (gestor E2).

[...] *uma vez que conseguiu ser contratado, dentro da empresa do cliente você acaba desenvolvendo um relacionamento e consegue desenvolver outras coisas que a concorrência não está vendo e aí você consegue criar valor aos serviços oferecidos.* (gestor E2).

[...] *outro input para nós identificarmos oportunidades é também participar maciçamente em congressos, seminários, feiras internacionais de TI, etc. O relacionamento, seja interno ou externo, com os seus clientes revela estas oportunidades.* (gestor E2).

Não obstante a pergunta mais relevante que gerou esta categoria ter se referido a que oportunidades eram buscadas, a interpretação unânime foi em relação ao como estas eram detectadas. Isso possivelmente tenha a ver com o amplo escopo de serviços pouco diferenciados por benefícios e preços, mencionado na Categoria 1.

Categoria 5: Ameaças sobre os recursos humanos

Com respeito às diversas ameaças externas que afetam diretamente o negócio das empresas da pesquisa, foram identificadas como mais significativas: os baixos

valores cobrados pelos serviços praticados pelos concorrentes de menor porte, os novos concorrentes de diversos portes e origens e o *turnover* dos recursos humanos no nível operacional (Barney, 1986, 2001; Porter, 1979, 1980; Barney & Hesterly, 2011).

Dentre essas ameaças, a maior delas refere-se ao *turnover* dos recursos humanos nos momentos em que há o crescimento da demanda por serviços de CTI. Isso aumenta a necessidade de contratação de profissionais qualificados e experientes para substituir os que são levados pelos concorrentes, por salários e benefícios superiores aos praticados pelas empresas do estudo. Isso costuma ameaçar e até mesmo provocar renegociações contratuais com relação a entregas de serviços, pela dificuldade de se realizar rápidas substituições de recursos humanos técnicos. O depoimento a seguir ilustra essa preocupação:

As ameaças que existem. Na verdade é a pior das ameaças, pois elas levam o conhecimento técnico junto [...]. (gestor E2).

A entrada de novos concorrentes de peso no setor, como é o caso de empresas internacionais que se fusionaram e de outras que mudaram seu posicionamento para atuar na área de prestação de serviços de CTI (Porter, 2003), tem obrigado as empresas a se reinventarem, conforme o relato a seguir:

[...] há grandes competidores potenciais no mercado que são empresas interessadas em entrar também no negócio de consultoria de TI, o que constitui uma ameaça. (gestor E7).

Como as empresas da pesquisa fazem parte das *Top 10*, é possível que o seu posicionamento no mercado deste tipo de serviço seja visto e tido como consolidado, daí o entendimento de que a maior ameaça seja a perda de recursos humanos técnicos.

Categoria 6: Retenção de clientes e investimento em recursos humanos

O foco predominante das estratégias do negócio de CTI (Porter, 1979; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992) tem sido a retenção de clientes. Para isso, é feita a sensibilização e valorização no relacionamento com os clientes e o investimento nos recursos humanos técnicos, conforme os depoimentos que seguem:

O que a gente faz é fortalecer o relacionamento com o cliente [...]. Como há um turnover até mesmo no nível dos gerentes, então a gente foca no relacionamento de uma forma construtiva e positiva. (gestor E1).

[...] investindo no treinamento, no desenvolvimento para que a pessoa opte por permanecer na organização. O diferencial da empresa B tem sido os seus recursos humanos [...]. (gestor E2).

[...] propiciar melhores condições para a manutenção desse recurso que é importante, seja pelo clima de trabalho, seja pelo ambiente, pelo salário, até onde for possível [...] como também promover a transferência gradual de conhecimento desse recurso para outros, de maneira a formar seguidores [...]. (gestor E5).

[...] segurar essas pessoas que ajudaram a desenvolver as soluções que são diferenciadas, [...] para manter a relação estreita com o cliente [...]. (gestor E7).

As estratégias formuladas por essas empresas baseiam-se na experiência adquirida ao longo dos anos em suas áreas de atuação, nos serviços já prestados e na retenção desse conhecimento, que são aplicados em novas demandas de serviços. Como os clientes são outras empresas e não consumidores finais, fez pouco sentido aos entrevistados indicar que estratégia genérica seria a mais utilizada (Barney & Hesterly, 2011; Porter, 1979). No negócio de CTI, cada contrato de serviços é objeto de negociação específica, tendo em vista a criação de valor econômico para o cliente e o retorno econômico para a empresa (Bowman & Ambrosini, 2000; Besanko et al., 2006).

5 Considerações finais

Para responder à indagação inicial deste artigo sobre como as empresas de consultoria de TI utilizam seus recursos e capacidades na busca da vantagem competitiva, pode-se afirmar que as que participaram do estudo utilizam-se do conhecimento dos seus recursos humanos técnicos e do relacionamento com os clientes, como componentes cruciais de suas estratégias de negócios. Esses recursos e capacidades são estrategicamente utilizados, aproveitando o vínculo estabelecido com os clientes para identificar novas oportunidades de negócios, de maneira a criar uma barreira às ameaças de novos entrantes, na busca pela vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Ficou caracterizado que os recursos humanos, representados pelo pessoal técnico, que detêm conhecimento em concepção de soluções *taylor made*, experiência em projetos complexos, atendimento personalizado e confiança que inspiram nos clientes, agregam valor à prestação dos serviços, constituem um fator de competitividade entre as empresas concorrentes. Observou-se a preocupação entre os gestores entrevistados para que essas pessoas sejam fontes de transferência de conhecimento a outras pessoas da própria empresa para se criar um ciclo de preservação da essência do negócio. O conhecimento adquirido pelas pessoas é um fator decisivo na contratação de serviços complexos, sendo a experiência absorvida nos custos das propostas.

A capacidade de relacionamento com clientes foi caracterizada pelos gestores como estratégica, consolidada pelo serviço eficaz realizado anteriormente

e no aprendizado proporcionado a esses clientes. A partir dessa constatação, pode-se afirmar que dispor dessa capacidade constitui uma barreira para novos entrantes.

No tocante a serem considerados como estratégicos, os recursos humanos técnicos, apesar de serem capazes de gerar valor para os clientes e estarem bem posicionados e enfatizados na estrutura das empresas do estudo, não atendem aos atributos de raridade e não imitabilidade.

A raridade desses recursos, assim como a sua imitação por parte dos concorrentes é difícil de ser mantida por uma ou por um pequeno número de empresas, dada a possibilidade, e a prática existente, de um *turnover* de pessoal técnico entre as empresas desse tipo de negócio. Com isso, os recursos humanos, no que se refere ao conhecimento e à experiência dessas pessoas, por si só, não podem ser considerados como estratégicos na busca da vantagem competitiva por atenderem apenas em parte aos quatro atributos conceituais do modelo de análise VRIO.

No que tange à capacidade de relacionamento com clientes, a análise identificou que os quatro atributos essenciais, valiosos, raros, difícil de imitar e inserção destacada na organização, foram confirmados. Isso ocorre com a construção de vínculos de confiança, por meio de resultados eficazes alcançados e transferências de conhecimento que acontecem ao longo do tempo na relação cliente-prestador de serviço. É oportuno observar que o relacionamento com os clientes é sempre liderado por um gestor da alta administração, cujo *turnover* é muito reduzido em comparação ao do pessoal técnico.

A valoração dessa capacidade constitui-se em um ativo raro por não haver muitos concorrentes que a possuam, de difícil imitação por ter sido desenvolvido no decorrer da prestação de serviços entregues com sucesso e via metodologias de trabalho, suporte tecnológico e inteligência incorporada ao negócio do cliente. Para a conquista de novos clientes, utiliza-se a imagem e reputação conquistadas e mantidas junto aos clientes existentes.

Com isso, é possível afirmar que o relacionamento com os clientes é uma capacidade passível de ser ou se tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas do estudo.

As considerações acima mostram que o negócio de CTI está apoiado essencialmente nos recursos humanos qualificados e a capacidade, na eficácia dos resultados propiciados pelos clientes, por meio de relacionamentos diferenciados. Por isso, as pessoas que ajudam a manter e a conquistar novos clientes são aquelas objeto de retenção pelas empresas.

Como se pode verificar, dispor de recursos humanos, por si só, não garante que a vantagem competitiva seja obtida, pois as estratégias de negócios adotadas

pelas empresas mostraram-se bastante similares entre si. O que faz a diferença é a atuação das pessoas, no nível estratégico, que constituem a parte permanente dos recursos humanos.

No que tange ao enfrentamento das ameaças do negócio, as empresas da pesquisa, por serem consideradas *top* no seu segmento, ressentem-se menos dos baixos valores cobrados pelos novos concorrentes de menor reputação, mas também são suscetíveis à diminuição das margens de lucro e dos resultados financeiros reduzidos, já que o número de novos entrantes no segmento tem aumentado nos últimos tempos.

Outra ameaça também significativa, porém menos previsível, são as fusões e aquisições entre empresas de consultoria nacionais e internacionais que passam a oferecer serviços competitivos e com *knowhow* de elevado padrão de eficácia, bem como o oferecimento de suporte tecnológico no mesmo patamar daqueles disponibilizados pelas empresas do estudo.

Quanto à fundamentação da VBR, esta foi de grande valia na caracterização dos recursos e capacidades das empresas de maneira conectada às oportunidades e ameaças, estratégias do negócio, pois facilitou a comunicação com os gestores entrevistados, devido à objetividade dos seus conceitos. Além disso, ajudou na concepção do estudo e nas suas análises, o que se espera seja a contribuição acadêmica deste artigo.

Quanto à contribuição para as empresas que participaram da pesquisa, ficou evidente que a gestão dos seus recursos e capacidades e as estratégias de negócios têm se concentrado nos mesmos pontos, o que torna mais custosa a obtenção da vantagem competitiva. Isso ficou claro nas entrevistas com os gestores da alta administração das diferentes empresas, dada a grande convergência de concepções, raciocínios e visões sobre o negócio de CTI.

Recomenda-se a continuidade desta pesquisa para a ampliação do conhecimento sobre aspectos não considerados no escopo deste artigo, por exemplo, a utilização da marca e da reputação da empresa de consultoria e a fidelização dos clientes como estratégias competitivas.

Também seria relevante uma pesquisa que considerasse a opinião dos próprios clientes, para avaliar como os recursos e capacidades identificados neste artigo são percebidos como benefícios que criam valor aos serviços prestados.

Entre as limitações do estudo, uma delas foi o tempo disponibilizado pelos gestores para a entrevista determinado pelas suas agendas de trabalho. Por conta disso, o roteiro de entrevistas teve que ser seguido à risca com poucas oportunidades de exploração de outros aspectos que pudessem contribuir mais amplamente com os resultados deste artigo.

Referências

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>.
- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm Performance. *Management Decision*, 49(1), 87-98. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111094455>.
- Aragão, L. A., & Oliveira, O. V. (2007). Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. In *Anais do 31º Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD. Recuperado em 22 de fevereiro de 2012, de <http://www.anpad.org.br>
- Associação dos Usuários de Informática e Telecomunicações do RS – SUCESU-RS. (2008, 26 de junho). *Desafio das empresas de serviços de TI no país é aumentar rentabilidade, diz IDC*. Porto Alegre. Recuperado em 22 de fevereiro de 2012, de <http://www.negocianti.com/index.php/component/content/article/37>
- Bandeira-de-Mello, R., & Cunha, C. J. C. A. (2001). A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In *Anais do 25º Encontro Anual da ANPAD*. Campinas: ANPAD. Recuperado em 22 de fevereiro de 2012, de <http://www.anpad.org.br>
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barney, J. B. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-642. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700601>.
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4. ed.). Boston: Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Scgaeffler, S. (2006). *A economia da estratégia* (3. ed.). Porto Alegre: The Bookman.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00147>.
- Collis, D. J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração* (2. ed.). Porto Alegre: The Bookman.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 140.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>.
- Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291-306. <http://dx.doi.org/10.1002/mde.1122>.
- Godoi, I. C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C. K. Godoi, R. B. Melo & A. B. Silva (Eds.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Godoy, A. S. (1995). A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategic formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-134. <http://dx.doi.org/10.2307/41166664>.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130205>.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.332>.
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskinsson, R. E. (2008). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2009). Recuperado em 18 de setembro de 2011, de <http://www.ibge.org.br>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45(9), 1510-1524. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710828744>.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-381. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130505>.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research and case study applications in education* (2. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3. ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management*

- Journal*, 14(3), 179-191. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323. <http://dx.doi.org/10.1002/mde.1126>.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-159.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (5. ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2003). *Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais* (10. ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of Corporation*. Boston: Harvard Business Review.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995). *Competindo pelo Futuro*. São Paulo: Campus.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1998). A competência essencial da corporação. In C. Montgomery & M. Porter (Eds.), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (3. ed., pp. 293-316). Rio de Janeiro: Campus.
- Priem, R. A. (2007). Consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219-235. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.23464055>.
- Serra, F., Ferreira, M., Pereira, M., & Lissoni, J. (2008). Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. *Revista Brasileira de Estratégia*, 1(1), 39-56.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400003>.
- Walter, S., & Silva, E. (2008). Visão Baseada em Recursos: um estudo bibliométrico e de redes sociais da produção científica da área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. In *Anais do 32º Encontro Anual da ANPAD*. São Paulo: ANPAD. Recuperado em 22 de fevereiro de 2012, de <http://www.anpad.org.br>
- Walter, S., Baptista, P., & Augusto, P. (2008). Visão baseada em recursos: uma análise dos delineamentos metodológicos e da maturidade dessa abordagem na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. In *Anais do 32º Encontro Anual da ANPAD*. São Paulo: ANPAD. Recuperado em 22 de fevereiro de 2012, de <http://www.anpad.org.br>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>.