



## Competitividade e Inovação Tecnológica: O Caso Gáutica

Josiane Vieira Maciel, Vandoir Welchen, Jean Ricardo Coleti Stock da Silva, Marlon França Mussoi, Joel Tshibamba Mukendi, Suelen Pastore, Danieli Carini Rother, Cassiane Chais, Paula Patrícia Ganzer, Adrieli Alves Pereira Radaelli, Pelayo Munhoz Olea, Eric Charles Henri Dorion

### RESUMO

A tecnologia se apresenta como o principal fator de progresso e de desenvolvimento das empresas. A diferenciação se faz necessária no mercado de *software* e para manter-se competitivo, desenvolver ferramentas para as reais necessidades de empresas, com inovação constante, é fundamental. A Gáutica almeja tornar-se uma referência internacional em tecnologia da informação e inovação, através da diferenciação como vantagem competitiva. O objetivo do artigo foi pesquisar como a inovação tecnológica influencia na competitividade de uma empresa que desenvolve e comercializa ferramentas inovadoras em *software*, para isso foi utilizado um estudo de caso aplicado na empresa Gáutica. A metodologia aplicada foi de abordagem qualitativa exploratória, o instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro de entrevista contendo 14 questões, as categorias de análise foram: inovação tecnológica e competitividade, a escolha da inovação tecnológica se deu pelo dinamismo de como acontece a competitividade desta área, como a diferenciação é introduzida nos processos para tornar a empresa inovadora. As conclusões apontaram que as inovações tecnológicas são fundamentais para manter-se competitivo, reduzindo custos, e contribuindo para a diferenciação das empresas em seu ramo de atividade. Assim, é possível obter produtividade, qualidade dos produtos oferecidos e lucratividade.

**Palavras-chave:** Inovação tecnológica. Competitividade. *Software*. Diferenciação.

### 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Manual de Oslo (1997), inovação tecnológica ocorre na forma de produto ou processo. Partindo disto, o produto *software* quando criado e implantado para a melhoria de processos, por exemplo, está contemplando em sua plenitude esse conceito. Tem-se como características desta indústria, do *software*, a alta velocidade que são desenvolvidos e introduzidos produtos inovadores, sendo novos ou melhorias de existentes; competitividade acirrada; o baixo investimento em capital fixo; e a capacidade criativa e intelectual da mão-de-obra, que é seu grande ativo (CASTELO BRANCO; MELO, 1997).

Freire (2002) destaca que as grandes corporações com produtos padronizados e escala de produção mundial, dominam os principais segmentos de mercado, enquanto a concorrência concentra-se normalmente nas pequenas e médias empresas, que se ocupam de nichos específicos, para a sobrevivência.

O *software* brasileiro seguiu o modelo de concorrência, onde empresas multinacionais dominam o mercado, deixando a participação das pequenas e médias empresas brasileiras, a disputa pela sobrevivência nos mercados de menor expressão, a dinâmica da tecnologia, por ser intensa, faz com que a indústria do *software* se torne competitiva, pois leva em consideração a combinação entre os ciclos de vida dos produtos e a ampliação das alternativas disponíveis (FREIRE, 2002). Castelo Branco e Melo (1997) destacam a necessidade de internacionalização do mercado, como uma alternativa tanto de sobrevivência como de crescimento.

A indústria do *software* passa pelos mesmos pressupostos dos outros setores da economia. Schumpeter (1961) já destacava a importância da inovação na economia



capitalista, quando argumenta que ela é o impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista, através de novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, de novos mercados, das novas formas de organização industrial.

A capacidade de transformar uma invenção em inovação é um aspecto importante (SCHUMPETER, 1961). Almeida e Frick (1995) argumentam que em países em desenvolvimento, as atividades inovadoras são o principal fator de competitividade, onde predominam empresas pequenas, como no Brasil.

Por isso, para este artigo foi escolhida a empresa Gáutica Tecnologia e Inovação, fundada em 2009. Uma empresa do ramo da tecnologia da informação, localizada no município de Caxias do Sul - RS, desenvolvedora de *software* inovador em um modelo escalável e padronizado para todo Brasil e, inclusive, em escala global, para países como Bolívia, Estados Unidos e Irlanda. Com o objetivo de entregar ao mercado inovações que sejam soluções reais para problemas reais, para os mais diversos mercados (GÁUTICA, 2016).

A escolha da empresa Gáutica foi por seu destaque no mercado de *software*, pelo constante desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras, tendo seu trabalho reconhecido em 2014, recebendo o Prêmio Nacional de Inovação. O objetivo deste prêmio é reconhecer quais empresas brasileiras contribuíram para o aumento da competitividade do país por meio da utilização de sistemas e técnicas voltados para o aprimoramento da gestão da inovação, bem como por meio da implementação de projetos inovadores, é uma iniciativa da Mobilização Empresarial da Inovação (MEI). Realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e Movimento Brasil Competitivo (MBC) com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) (PRÊMIO DE INOVAÇÃO, 2016).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguinte seção apresenta os fundamentos teóricos sobre inovação tecnológica e competitividade, bem como o entendimento sobre os fatores de competitividade em suas subseções.

### 2.1 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

É evidente que inovação é utilizada por países e indústrias dos mais variados setores como diferencial competitivo, visando melhorias na qualidade dos seus produtos, redução de custos e aumento da participação no seu mercado. Tudo isto teve início em 1912, quando Schumpeter (1961) em seus estudos, apresentou inovação sob cinco situações:

- a) introdução de um novo produto, podendo ser novo para os consumidores, ou corresponder a uma nova qualidade de um produto já existente;
- b) introdução de um novo método de produção, inclusive para o setor onde a empresa está inserida, não necessitando ser uma descoberta científica;
- c) abertura de um novo mercado, desconhecido ainda pelas outras empresas do mesmo setor, podendo existir antes ou não;
- d) desenvolvimento de novas fontes de insumos, podendo estas já existir ou serem criadas;
- e) criação de novas estruturas de mercado, podendo ser pela criação ou fragmentação de monopólios.

Da forma parecida, Drucker (1996) afirma que a inovação pode se apresentar sob



diversas formas em uma organização: diferenciação de preço, de acordo com a qualidade e novas experiências para os clientes. Por fim, novas finalidades para produtos já conhecidos.

Assim, Schumpeter (1961) define a importância da inovação, enfatizando-a como a força central no dinamismo do sistema capitalista e também autores neoschumpeterianos destacam a necessidade de inovar, manter o desenvolvimento econômico e a capacidade competitiva das empresas em seus setores.

Um fator importante para esse estudo é a diferenciação de invenção e inovação: “uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza” (SCHUMPETER, 1961).

Para existir inovação, é preciso que a difusão de um produto ou serviço em um mercado obtenha êxito, gerando impacto econômico. Schumpeter (1961) faz essa clara divisão em três fases: invenção (a ideia potencialmente aberta para a exploração comercial), a inovação (exploração comercial) e difusão (propagação de novos produtos e processos pelo mercado) a chamada trilogia Schumpeteriana.

Segundo o Manual de Oslo (2005, p. 70), inovação radical pode ser definida como “aquela que causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado”, mudando a estrutura do mercado, criando novos mercados ou tornando produtos existentes obsoletos. Inovações incrementais são compreendidas como melhorias das inovações radicais e o emprego diferente dos suprimentos de meios produtivos já existentes no sistema econômico. Ou seja, a introdução de melhorias significativas em produtos, processos ou organização da produção dentro de uma empresa, sem uma alteração estrutural (SCHUMPETER, 1961).

O Manual de Oslo (1997) traz uma classificação, que estabelece o nível mínimo de uma inovação, quando é nova para a empresa, ou seja, quando um produto ou processo é novo ou foi aprimorado e é implantado, ele se torna uma inovação, neste caso temos uma inovação Tecnológica em Produto e Processo (TPP), pois é considerado novo para o mundo.

A inovação cria rupturas no sistema econômico, tirando-a do estado de equilíbrio, alterando, padrões de produção e criando diferenciação para as empresas. Representando papel central na questão do desenvolvimento econômico regional e de um país (OCDE, 1997).

Apresentadas por Schumpeter (1961) e os autores neoschumpeterianos, esses estudos se sustentam em duas inovações principais: de produto e processo. Consideradas pela segunda edição do Manual de Oslo (1997, p. 57), “compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos”. Porém, ainda conforme o Manual, sob a denominação de Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP), ela só “é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo)”.

Com essa junção de inovação e tecnologia, faz-se necessária uma abordagem deste segundo termo, que pode ser definido como um conjunto de conhecimentos, tanto práticos quanto teóricos, como *know-how*, métodos, procedimentos e experiência de sucesso e fracassos, assim como, dispositivos e equipamentos físicos (DOSI, 1988).

Em resumo, o Manual de Oslo (1997, p. 55-56) apresenta: “um produto tecnologicamente novo é um produto cujas características tecnológicas ou usos pretendidos diferem daqueles dos produtos produzidos anteriormente”. Envolvendo tecnologias radicalmente novas, resultam da combinação de tecnologias existentes em novos usos ou deriva do uso de novo conhecimento. “Produto tecnologicamente aprimorado é um produto existente cujo desempenho tenha sido significativamente aprimorado ou elevado”. Aprimorar um produto simples através de componentes ou materiais de melhor desempenho ou também um produto complexo que consista em vários subsistemas técnicos integrados, que pode ter



modificações parciais em um destes subsistemas. Ou seja, pode demonstrar maiores ou menores efeitos na empresa, porém significativa para o processo.

Inovação tecnológica de processo “é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos”. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes (OCDE, 1997, p. 56).

## 2.2 COMPETITIVIDADE

Para Rezende (2002) a competitividade é entendida como a obtenção de produtividade maior do que a concorrência para assim garantir a sobrevivência, a lucratividade, à perenidade e a continuidade e a satisfação dos clientes internos e externos. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) enfatizam que a competitividade é a capacidade que uma empresa possui para formular e programar estratégias, para que possa ampliar e se conservar de maneira duradoura e sustentável no mercado. As condições criadas para entrar na batalha da competitividade não são fáceis, fazendo com que poucos consigam ser competitivos em determinadas regiões (DALL'ACQUA, 2003).

As estratégias de competitividade surtem efeito em longo prazo na história de uma empresa. O conteúdo processual e as oportunidades para que se desenvolva uma vantagem competitiva em qualquer momento são formados pelos ativos que a empresa possui e pelo caminho que esta adotou ou herdou (GRZESZEZESZYN, 2015). Teixeira (2005) complementa que é preciso considerar que a posição competitiva de uma empresa se acumula e que os efeitos influenciarão na futura posição competitiva.

O cliente é um fator determinante para a competitividade de uma empresa, é o que afirma Motta (1995) ao dizer que para sustentar vantagens competitivas a empresa deve ser orientada globalmente a satisfação dos clientes, entendendo suas necessidades e expectativas, bem como suas preferências e o seu conceito de valor percebido. Slack et al. (2006) complementa que a empresa deve determinar quais são as prioridades de melhorias e a relevância dos objetivos de desempenho em relação aos consumidores, através dos fatores competitivos de pedido.

Outro fator importante para a competitividade é a diversidade de pessoas no trabalho, Cox e Blake (1991) apontam que uma vantagem competitiva é criada ao se ter uma força de trabalho culturalmente diversa, essa competitividade se deve a tomada de decisão eficaz. Ainda segundo os autores, a diversidade traz benefícios por meio da vantagem competitiva em custos, *marketing*, criatividade, flexibilidade organizacional e solução de problemas.

As rotinas empresariais são fatores que afetam a competitividade. A rotina sucumbe à inovação, a formalidade e a tradição dão lugar a uma busca pelo novo, pela soberania preservada por meio de ganhos de competitividade (BARTSCH; ANTUNES, 2007). Para Fonseca (1990) as novas rotinas e também o esforço inovador podem trazer como resultado novas formas de competitividade, uma vez que empresas que possuem acúmulo de conhecimentos conseguem ter resultados melhores diante das oscilações de mercado.

Percebe-se que os apontamentos até o momento buscam evidenciar os fatores que contribuem para uma competitividade empresarial perante os concorrentes. O que Kim e Mauborgne (2005) sugerem, é a fuga da concorrência, os autores denominam de “oceanos vermelhos” os mercados com demasiada competitividade, onde os lucros são menores, um mercado onde os produtos são transformados em *commoditie*, eles também denominam de “oceanos azuis” os mercados inexplorados, sem concorrência. Castor (2009) complementa ao dizer que é necessário que as pequenas empresas “fujam da multidão” para serem



competitivas. Há uma tendência de que elas se diferenciem do padrão ao desenvolver projetos individualizados, personalizados, em pequenas escalas para oferecer ao consumidor o que ele deseja.

A tecnologia se torna fundamental para as empresas que buscam ser competitivas. Meyer-Stamer (1994) relata que nos tempos da “nova competição” a disputa por posições se caracteriza pela diferenciação crescente de demanda e por produtos com ciclos de vida cada vez mais curtos, incitando assim a introdução de novas tecnologias, a agregação de valor ao produto e a parceria entre os clientes e os fornecedores. Além disso, se faz necessário o investimento em tecnologia e P&D, possuir um ambiente macroeconômico com estabilidade, e ter oferta de infraestrutura de qualidade com preços competitivos interna e externamente, é o que complementam (BARTSCH; ANTUNES, 2007).

### 1.2.1 Fatores de competitividade

Pondé (1993) apresenta os determinantes competitivos para a indústria de *software*, separando-os em elementos relativos às empresas do setor (fatores empresariais), ao setor industrial em que se insere (fatores estruturais) e ao sistema econômico (fatores sistêmicos).

Considerados por Freire (2002) como fatores empresariais, com destaque aos elementos ligados às atividades do *marketing*, devido a difusão de produtos e a multiplicação de plataformas gerar pouca visibilidade, o *marketing* como componente da inovação, tem sua importância por promover essa visibilidade. Os fatores estruturais, com destaque no *software* de pacote, devido o tamanho do mercado e as economias de escala produzem as vantagens competitivas necessárias. No *software* serviço, esses fatores se destacam com um relacionamento sólido com os clientes, ou ainda na demanda por soluções sofisticadas.

Nos fatores sistêmicos de competição e competitividade, o fortalecimento do sistema educacional é um aspecto fundamental. “Tanto a educação formal quanto o treinamento e qualificação da mão-de-obra, além da disponibilidade de meios de comunicação baratos e modernos, devem ser encarados como alicerce na construção de um sistema setorial inovador e competitivo” (FREEMAN, 1992).

Almeida e Frick (1995) destacam ainda a qualidade, além da produtividade, claro, como fatores de competitividade primordial para essa indústria. Um *software* de qualidade depende de uma complexa articulação de vários fatores: das características da empresa (seu porte, atividades, terceirização de tarefas, faturamento, gestão de qualidade, investimento); das características do produto (campo de aplicação, plataformas que utilizam suporte técnico, técnicas de engenharia de *software*, ferramentas utilizadas, documentação) e da qualificação da mão-de-obra.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para uma compreensão clara do estudo, a metodologia descreve os procedimentos e as técnicas aplicadas para a obtenção dos resultados, a forma com que a pesquisa foi realizada e quais métodos foram usados (MATIAS-PEREIRA, 2012). A abordagem de pesquisa utilizada é a qualitativa, estudos de Thiollent (1981) mostram a importância de trabalhar com um grupo pequeno de pessoas para melhor compreensão do caso. Para Silva et al. (2006) a pesquisa se torna flexível, pois é possível ampliar e até mesmo aprofundar-se no assunto, não há representatividade estatística. O objetivo da pesquisa é exploratório, com base em Richardson (1999) para tonar o problema esclarecedor, esse tipo de pesquisa pode envolver especialistas da área, ou pessoas com experiência sobre o problema pesquisado.



A estratégia de pesquisa é o estudo de caso, com base na obra de Yin (2016), que permite desenvolver uma visão ampla e também realizar uma pesquisa aprofundada, para desenvolvimento de hipóteses. Gil (2010) apresenta o estudo de caso único, com o propósito de através de informações anteriores, descrever e explorar objetos para conhecer em profundidade um fenômeno.

Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista *in loco*, semiestruturada em profundidade, que permite ao entrevistador aproveitar da melhor maneira os dados verbalizados (WOLCOTT, 1994). A entrevista foi transcrita na íntegra, totalizando 26 páginas. Participaram da entrevista os dois diretores da empresa.

Para análise de dados utilizou-se a técnica por análise de conteúdo com auxílio do *software NVivo®* para o tratamento dos dados. Malhotra (2012) considera que é preciso através da análise estabelecer relação com os objetivos da pesquisa e, para isso, a responsabilidade do pesquisador, mesmo com o auxílio de um *software* é fundamental, pois é ele que define as categorias, os temas e fatores importantes. Neste sentido as categorias de análise foram: inovação tecnológica e competitividade, elencadas *a priori* (BARDIN, 2011).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi possível identificar a relevância de inovação e competitividade, citada como fundamental para as empresas por Schumpeter (1961). Na empresa estudada, quando citam a obra “A Estratégia do Oceano Azul” como norte para as estratégias voltadas a esses dois temas na empresa, onde colocam que a busca é pela diferenciação, exatamente para sair da competitividade do mercado, mas não deixando de ser uma empresa competitiva (KIM; MAUBORGNE, 2005). Com a aplicação da ferramenta do *software* chamada de consulta de frequência de palavras, que na Figura 1 apresenta o universo das 25 palavras mais utilizadas na entrevista. É possível identificar a ocorrência da expressão inovação, destacada 39 vezes; a importância das pessoas, com 48 citações; e empresa, contabilizada 61 vezes.

Figura 1 – Consulta de frequência de palavras

Palavra	Extensão	Contagem
empresa	7	61
pessoas	7	48
inovação	8	39
gáutica	7	36
software	8	34
mercado	7	31
processo	8	30
pessoal	7	26
diferente	9	22
produto	7	22
empresas	8	21
negócio	7	20
informação	10	19
dinheiro	8	18
melhor	6	18
sempre	6	18
concorrente	11	17
produtos	8	17
tecnológica	11	17
clientes	8	16
sistema	7	16
tecnologia	10	16
brasil	6	15
cultura	7	15
momento	7	15

Fonte: Elaborado a partir do *software NVivo®*.



Os entrevistados possuem orgulho da diferenciação no desenvolvimento de *software*, ideia de concepção inicial da empresa, “[...] onde a principal discussão era a seguinte: o que fazer para não ser o mesmo que os outros? A mesma coisa que os outros?”, para assim, tornarem-se competitivos no mercado. Eles destacam que as primeiras discussões sobre a concepção da Gáutica, em 2007, já eram no sentido de buscar algo diferente. E questionamentos como “o que nós queremos ser no futuro?” e “o que nós somos atualmente?” sempre estão presentes nas discussões dos entrevistados, para a continuidade da empresa.

#### 4.1 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

No que tange a inovação, ela é mencionada como resultado de todo planejamento estratégico, permeando a visão, a missão e presente nos valores da empresa estudada. Se percebe uma clara definição dos entrevistados sobre a inovação abordada neste estudo, com base no Manual de Oslo (1997), bem como sua origem para a empresa, a diferenciação. No trecho abaixo uma definição do que os entrevistados entendem por inovação tecnológica:

Inovação tecnológica é fazer diferente, com base em tecnologia [...] inovação está no sentido de fazer diferente do que até então era proposto [...] algo novo, dentro de um instrumento novo, para ser utilizado numa nova proposta. Para nós (inovação) [...] é essencialmente *software*, uma nova maneira de usar o *software*. [...] inovação é algo tão peculiar [...], mas é fazer o novo com base na tecnologia [...].

Os entrevistados ainda consideram que na Gáutica a inovação está presente em todo processo de gestão, não apenas nos produtos. Isso pela estratégia de diferenciação adotada pela empresa, uma vez que todo planejamento é com foco em resultado, pois os gestores têm convicção que para um produto se tornar uma inovação, é preciso que traga resultados para a empresa (SCHUMPETER, 1961), como podemos observar o trecho apresentado abaixo:

[...] ter um artefato diferente, eu tenho que mostrar, eu tenho que ter um processo, eu tenho que ter algo, então entra nessa questão nós temos ambições, nós temos algo a mais que todo mundo está precisando, e nós vamos ter que se posicionar diferente, e tem que dar o resultado que nós estamos hipoteticamente então oferecendo, e esse processo é denominado inovação, quando é atingido. [...] fazer diferente, a gente tem alguns casos que só nós desenvolvemos seja no mundo ou Brasil ou daqui a pouco só na região, dependendo do *software* que a gente desenvolver ele é único em algum aspecto, então sim, pode ser considerado uma inovação [...].

Sobre tecnologia, o produto trabalhado na empresa é o *software*. Acreditam e trabalham o *software* como instrumento na transformação do ambiente ou das pessoas pra facilitar o seu acesso. Ainda nesse entendimento, aplicam em seu *software*, um processo que definem como base para o desenvolvimento de seus produtos. Processo esse, permitido através da inovação tecnológica, a tecnocracia, que é explicado no trecho abaixo:

[...] a tecnocracia tem um conceito, tudo aquilo que é feito de maneira repetitiva, que uma máquina o faça, máquina ou processo tecnológico, isso faz com que o custo reduza significativamente, a tua assertividade e qualidade reduza, e podendo fazer um ajuste melhor de preço, tendo maior lucratividade, logo a empresa ela faz mais caixa, ela é mais sustentável, e independente de oscilações econômicas, tudo que aconteça, ela sempre será mais competitiva.

Quando questionados sobre a busca para ser uma empresa inovadora, com soluções inovadoras, os entrevistados destacam que os resultados colocaram a empresa em um patamar de ser “[...] avaliados por órgãos nacionais, sérios, competentes, CNI, SEBRAE, CNPq”, e



eles disseram, baseado nesse *Hard Survey*, que foi uma pesquisa aprofundada: “Vocês são a mais inovadora do Brasil”.

Na frequência de palavras, obtida através do *software NVivo®*, conforme a Figura 1, destacam-se os termos inovação e tecnologia no ambiente da empresa. Termos estes que podem ser observados na Figura 2, onde se tem uma visualização, através da aplicação da ferramenta nuvem de palavras do *software*, juntamente com todos os termos que compreendem o negócio da empresa.

Figura 2 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado a partir do *software NVivo®*.

Também defendem os entrevistados, que para a empresa, a inovação é considerada um investimento no trabalho de redução de custos. Para isso, possuem dentro da Gáutica um setor de desenvolvimento, de P&D. Setor onde são consideradas e avaliadas as ideias que podem tornar-se produtos (MANUAL DE OSLO, 1997). Sobre essas ideias, consideraram que 50% vêm do mercado, sendo trabalhadas na empresa para torná-las viáveis.

Assim como Schumpeter (1961) em sua abordagem sobre a importância da inovação, a análise da Gáutica destacou o seu produto (*software*), os processos para o seu desenvolvimento e sua importância para o mercado, inovando para manter o seu desenvolvimento econômico e a capacidade competitiva em seu setor.

Para finalizar, observa-se um ponto abordado na entrevista, onde é destacado o “poder” de boicotar processos das pessoas. Quando processos são avaliados para passarem por uma melhoria (inovação incremental), ou até a substituição (inovação radical), para a empresa manter a competitividade (MANUAL DE OSLO, 2005), as pessoas sentem um desconforto, um medo de perder seu espaço, destacado pelos entrevistados como um problema cultural das pessoas.

#### 4.2 COMPETITIVIDADE

Quando o assunto abordado passou a ser a competitividade no mercado de *software*, os entrevistados expuseram novamente a estratégia de diferenciação, “[...] ir para um mercado onde se tenha valor agregado, que se tenha uma leveza”. Esse mercado, também é bem definido na abrangência da empresa, onde ponderam que mercado “[...] falando do mundo, porque as fronteiras físicas já não existem [...]”.

Como proteção para esse ramo no Brasil, os entrevistados destacam o registro da marca, Gáutica, uma vez que o registro do produto, o *software*, é um processo complicado



tornando-o praticamente impossível, devido as questões técnicas que o envolvem. Então, argumentam que como estratégia de proteção da marca, recorrem a força do produto, ser reconhecido pelo mercado.

Sobre a estratégia adotada pela empresa, argumentam que o alinhamento não deve ser feito perante o concorrente e sim “fugir” do concorrente e se posicionar para aquilo que o mercado precisa e pode adquirir. Ou seja, antes de pensar no concorrente, pensar em si mesmo, isso certamente mudará a perspectiva de como atuar nesse mercado. Destacam que a “competitividade passa por isso, não vamos olhar os outros, vamos olhar nós mesmos, se a gente olhar os outros, a gente já sai como segundo lugar”. Nesse posicionamento, tudo na empresa é pensado de forma para conduzir diferente, onde seja possível “[...] não ter pessoas como executores, e sim como seres pensantes”.

Os entrevistados enfatizaram a importância das pessoas nos processos da Gáutica, onde possam utilizar os seus conhecimentos e valorizar a capacitação de seus funcionários para oferecer *software* de qualidade aos seus clientes. Essa questão vai ao encontro da análise de mercado, palavra que também ganha destaque como uma das mais faladas na entrevista, repetida por 31 vezes, e que tem relevância para que seu produto seja estudado pelos concorrentes.

Quando questionados se não teriam um concorrente para citar, novamente foram categóricos, que não se veem desta maneira, pois estariam indo em direção à concorrência, e sua estratégia é diferente neste sentido. Que não querem isso e não pensam sobre isso, nem se preocupam com isso, pois buscam seguir o caminho da inovação. Destacam esse processo de busca pela inovação, pois “[...] sempre que tem alguém que tenta nos copiar, nós já estamos um passo à frente e já somos diferentes de novo”.

Outro ponto relevante é a intenção da Gáutica em ser destacada, por isso a cultura, lembrada 15 vezes, é tão importante nesta busca pela excelência, que através da análise de mercado é influenciada para ser diferente e assim tornar os produtos competitivos:

[...] em alguns produtos sim, nos produtos que tem um apelo mais inovador, que é o único. Nessa questão das commodities, nós temos um sistema de CRM nada competitivo, ele é diferente, de fácil aquisição [...] um sistema de gestão que tu acessa de um celular e fica muito melhor também, cada vez tem mais aplicativos móveis. A empresa ela é mediana quanto a competitividade, porque ela tem produtos que são meramente apostas e outros produtos que são muito bons em suas áreas.

Os entrevistados almejam que a empresa “[...] realmente seja uma das maiores empresas de Inovação em *Software*, essa abordagem de *software* exclusivo no Brasil, com atuação Global”. Para isto, ambos concordam que “[...] o conhecimento, é o único meio que nós temos de atingir os objetivos”. Mas, também concordam quando abordam a importância de parcerias, principalmente com universidades, expondo que “[...] a universidade não está preparando profissionais inovadores, preparando profissionais para pensar diferente ou propor algo diferente”. Hoje, em sua maioria, ainda é um “[...] ambiente que tu não tem a cultura de estimular a pensar diferente”.

A empresa Gáutica tem uma preocupação em se destacar entre as demais empresas do segmento, em se diferenciar e ser rotulada como inovadora, atender seus clientes de uma forma diferente, respondendo às suas principais necessidades, criando *software*, capacitando seus funcionários, para que o mercado siga seu modelo de gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar como a inovação tecnológica influencia na competitividade da empresa Gáutica. De acordo com a análise da empresa, identificou-se uma



preocupação com o desenvolvimento de ferramentas inovadoras em *software*, objetivando a diferenciação como estratégia da empresa, para manter-se sólida no futuro e alcançar o destaque de referência internacional nesse ramo.

Com a abordagem de inovação tecnológica, foi possível identificar que a empresa tem como princípio o investimento em pesquisa e desenvolvimento para a redução de custos. Assim, o planejamento da Gáutica é baseado em apresentar soluções; novas maneiras de usar *software*; ferramentas novas com base em tecnologia e novas propostas e abordagens. Seu processo de gestão está focado em resultado, o que difere uma invenção de inovação. Procuram não se rotular nesse sentido, mas se destacar como referência e serem reconhecidos.

Referente a competitividade, os entrevistados deixam claro que, sendo uma empresa inovadora nesse ramo, você precisa estar atento as demandas do mercado e oferecer ferramentas diferenciadas de automação de processos, que destaquem as pessoas como pensantes e não executores nesse meio. Nisso também, é destacada a forte cultura de “boicote” de pessoas nesses processos, por não compreenderem essa mudança de estágio, ligada a formação, que não estimula o pensamento diferente.

A Gáutica, como forma de proteção, registra seu produto, o *software* para garantir ter uma marca forte, pois o *software* em nosso país sofre com a falta de uma legislação que atenda e simplifique esse processo. Com a estratégia de diferenciação ainda, citam que é preciso estar à frente das demais empresas do setor, podendo atingir o objetivo da empresa, uma atuação global, pois como destacado pelos entrevistados, as fronteiras físicas já foram rompidas.

As limitações desta pesquisa se referem a análise de apenas uma empresa, não permitindo a generalização das informações sobre a competitividade em empresas de inovação tecnológica. Dessa forma, sugere-se ampliar o estudo para mais empresas do ramo, como outras empresas avaliadas e premiadas pelo seu destaque em inovação, para poder compreender como elas se estruturam e atuam na busca pela competitividade, para atingir tal nível de excelência e reconhecimento.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. C.; FRICK, S. **Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira de Software**. mimeo, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTSCH, A. S.; ANTUNES, A. M. de S. **A importância da ciência e tecnologia para a construção da competitividade no Brasil**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 8, n.1, p. 66-88, jan/jun. 2007.

CASTELO BRANCO, C.; MELO P. R. de S. **Proposta de atuação para o BNDES no setor de software**. Rio de Janeiro: Revista do BNDES, 1997.

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

DALL'ACQUA, C. T. B. **Competitividade e Participação cadeias produtivas e a definição dos espaços geoeconômicos, global e local**. Pag14. Edição 1ª. São Paulo: Annablume, 2003.

COX, T. Jr; BLAKE, S. **Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness**. Academy of Management Executive. v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.



DOSI, G. Finance. **Sources, procedures and microeconomics effects of innovation.** Journal of economic literature, 1988.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor:** (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Thomson, 1996.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil:** desafios competitivos para a indústria. São Paulo: Campus, 1997.

FONSECA, M. G. D. **Concorrência e progresso técnico na indústria de máquina para a agricultura:** um estudo sobre trajetória tecnológica. Campinas-SP: Unicamp-IE, 1990. (Tese de Doutorado).

FREIRE, E. **Inovação e competitividade:** o desafio a ser enfrentado pela indústria de software. 2002. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, Sp, 2002.

GAUTICA. **Quem somos.** Disponível em: < <http://www.gautica.com/AboutUs.aspx>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

GRZESZCZESZYN, G. **Rotinas e capacidades dinâmicas:** dualidade e recursividade para a competitividade organizacional. Revista Capital Científico, Eletrônica, v. 13, n. 4, dec. 2015.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2012. Tradução: Leme Belon Ribeiro, Monica Stefani.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

OCDE. **Manual de Oslo.** Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. FINEP, 1997.

\_\_\_\_\_. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** FINEP, 2005.

MEYER-STAMER, Jörg; Quem é realmente subdesenvolvido? Experiências com novos conceitos de organização industrial em países de desenvolvimento acelerado. **Economia, Política e Sociedade,** Sio Paulo, 11des-Friedricb-Ebbrt-Stiftung (4):2, maio 1994.

MOTTA, R. **A busca da competitividade nas empresas.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, p. 12-16, 1995.

PONDÉ, J. L. **Competitividade da Indústria de Software:** Nota técnica setorial do Complexo Eletrônico – ECIB, mimeo, 1993.

PRÊMIO DE INOVAÇÃO. **O prêmio.** Disponível em:



<<http://www.premiodeinovacao.com.br/interna/premio>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise das práticas nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. Tradução de: The theory of economic development.

SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualidade em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SLACK, N. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2006.

TEIXEIRA, F. L. C. **Estruturas de mercado e competitividade industrial: breve referencial teórico.** Bahia Análise & Dados, Salvador, v. 14, n. 4, p. 745-754, mar. 2005.

THIOLLENT, M. **Crítica Metodológica, investigação social e enquete operária.** ed. São Paulo: Polis, 1981.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre, RS: Penso, 2016. Tradução: Daniel Bueno.

WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.