

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção**

**PROCESSO DE CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: Proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos.**

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção

Sergio Perussi Filho  
Orientando

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho  
Orientador

SÃO CARLOS – SP  
Julho de 2006

Sergio Perussi Filho

PROCESSO DE CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: Proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos.

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

SÃO CARLOS – SP  
Julho de 2006

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento  
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

P471p Perussi Filho, Sergio  
Processo de criação de estratégias em pequenas  
empresas de base tecnológica : proposta de modelo  
contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do  
setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos  
/ Sergio Perussi Filho ; orientador Edmundo Escrivão  
Filho. -- São Carlos, 2006.

Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção) -- Escola de Engenharia de São  
Carlos da Universidade de São Paulo, 2006.

1. Estratégia. 2. Planejamento estratégico.  
3. Empreendedorismo. 4. Pequenas empresas de base  
tecnológica. 5. Pólos de tecnologia. I. Título

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Sergio e Rosa, por terem me propiciado,  
além de muito amor, a liberdade.

A Janice, Livia e Eduardo, minha família,  
pelo carinho, paciência e incentivo.

A minha irmã Maria José, pelo incentivo e  
amizade durante minha caminhada profissional.

## AGRADECIMENTOS

A Universidade de São Paulo, pela oportunidade que me foi dada de concretizar este projeto e permitir o meu crescimento profissional.

Ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, pelo constante apoio e incentivo, pela confiança em mim depositada, pelo seu comprometimento com o projeto e pela amizade. Um grande mestre e amigo!

Aos meus familiares, pelo constante apoio, incentivo e compreensão nos momentos de minha ausência, que não foram poucos.

Muitos foram os amigos e profissionais que me incentivaram e compartilharam seus conhecimentos, tão importante para aqueles que se dedicam aos estudos estratégicos. Lembro-me de alguns neste momento, sem, entretanto, deixar de agradecer àqueles outros que a memória não consegue resgatar. Agradeço a todos de coração.

Aos diversos professores da USP com quem tive a oportunidade de compartilhar alguns dos momentos de minha caminhada e receber estímulos. Em especial aos professores José Benedito Sacomano, Alfredo Colenci Junior, Renato Vairo Bellot, Aquiles E. G. Elias Kalatzis, João Victor Mocellin, Fabio M. Guerrini, Wilson K. Tachibana, da Engenharia de Produção.

Também a outros grandes mestres da ciência e tecnologia devo o meu agradecimento pelo apoio e incentivo nesses anos, em especial aos professores Milton Ferreira de Souza, Jarbas Caiado de Castro Neto, Vanderlei Salvador Bagnato, professores-empresendedores do Instituto de Física de São Carlos, da USP, com quem tenho aprendido muito sobre empreendedorismo e estratégias de inovação tecnológica. Também ao professor Yashiro Yamamoto, pelo companheirismo na prática de estratégia empresenedora que realizamos em São Carlos e que ela ainda realiza junto à Secretaria de Desenvolvimento Sustentável, Ciência de Tecnologia, da Prefeitura Municipal de São Carlos.

Das minhas atividades acadêmicas grandes amigos incentivadores: Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah, Flavio Roberto Filho, José Euzébio de Souza Aragão, Luciano Garcia e Antonio Migliato.

Também devo agradecer aos meus alunos pela oportunidade da troca de idéias e crescimento propiciados com os seus questionamentos sobre os aspectos da estratégia empresarial.

Um agradecimento especial aos pesquisadores doutores Silvio Crestana, Presidente da Embrapa, Ladislau Martin Neto, Clovis Isberto Biscegli, Álvaro M. da Silva, Carlos Manoel Pedro Vaz e Ricardo Inamasu, da Embrapa Instrumentação Agropecuária, de São Carlos, e à Ana Lucia Atrasas, da Embrapa, Brasília, pelo enorme apoio e incentivo que recebi nesses últimos dois anos para a realização desta pesquisa. De forma particular, ao doutor Clovis Biscegli, pelo companheirismo, troca de idéias sobre a pesquisa e constante estímulo.

Aos companheiros de trabalho do projeto do Parque Tecnológico do Grupo Encalço-Damha, de São Carlos, meus agradecimentos pelo estímulo e apoio. Um abraço de gratidão ao Marcos Eugenio, João Mascaro, Caio Bernardez e Paulo Mascaro.

Aos diretores do Grupo Encalço-Damha, na pessoa do Eng. Marcelo Eugenio da Paz, os meus agradecimentos pelo estímulo, mesmo que silencioso, através das atividades diárias em prol do projeto do Parque Tecnológico.

Ao Dr. Rodrigo Firmino, da Arquitetura da EESC-USP, meus agradecimentos pelo incentivo e apoio.

Aos amigos da Engenharia de Produção da EESC e, em especial, do GEOPE, pelo apoio e colaboração. Também ao Thobias, amigo de algumas “pedaladas” no serrado do campus da UFSCar, quando trocávamos idéias sobre as nossas estratégias e reflexões na condução de nossos trabalhos acadêmicos.

A todos os funcionários do Departamento de Engenharia de Produção da EESC e, em especial, ao José Luis D. Chiaretto pelo constante apoio e profissionalismo na condução da secretária da pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção da EESC.

Ao amigo e professor Anthony J. Palamone, do Small Business Development Center, da Indiana University of Pennsylvania, pela amizade duradoura e pela oportunidade de trocas de idéias sobre empreendedorismo, inovação tecnológica e estratégia empresarial.

A todos os empreendedores com quem, ao longo de mais de duas décadas, tenho aprendido muito sobre empreendedorismo, estratégia empresarial e inovação tecnológica e, de forma especial, aos empreendedores do Pólo Tecnológico de São Carlos por estarem sempre dispostos a colaborar com as pesquisas realizadas. A todos vocês, muito obrigado!

Por fim, a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização de mais esta etapa de minha vida profissional.

Neste mundo é preciso ter paciência  
(Sergio Perussi, meu pai )

## RESUMO

PERUSSI FILHO, SERGIO (2006). *Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica: Proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos*. 163p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2006

Este estudo teve o objetivo geral de “analisar o processo e propor um modelo representativo da criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica”. A estratégia empresarial é uma área de significativa importância para os estudos administrativos, tendo em vista o impacto das decisões e ações estratégicas para o sucesso ou insucesso das empresas. Além disso, a teoria sobre estratégia está fortemente fundamentada em estudos realizados em empresas de grande porte, maduras, podendo, portanto, apresentar viés quando considerada a sua aplicação em empresas de pequeno porte e as em fase de desenvolvimento. Foi realizado um trabalho de campo cuja natureza foi a de pesquisa aplicada, com objetivo de pesquisa descritiva e a forma de abordagem do problema própria de pesquisa qualitativa. O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, sendo investigadas cinco empresas de pequeno porte e uma de médio porte, conforme classificação pelo número de empregados. Todas são empresas de base tecnológica e estão localizadas no Pólo Tecnológico de São Carlos, em São Carlos-SP. A conclusão geral da pesquisa realizada revelou que as estratégias dessas empresas, apesar de integrarem ações de conteúdo e de processo, são criadas evoluindo através de três estágios típicos, de acordo com um padrão de evolução que ao longo do tempo tende a priorizar os aspectos de macro-orientação e de conteúdo em detrimento dos aspectos de micro-orientação e de processo.

*Palavras-chaves:* estratégia; planejamento estratégico; empreendedorismo; pequenas empresas de base tecnológica; pólos de tecnologia



## **ABSTRACT**

PERUSSI FILHO, SERGIO (2006). *Strategic process in small technology-based companies: Proposal of a model with the development phases of small manufacturing companies from the medical and dental sector*. 163p. PhD. Dissertation – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2006

The aim of this study was to analyze the process and to propose a model which represents the strategic process in technology-based small companies. The business strategy is an area of significant importance to the management studies due the impacts of the strategic decisions to drive the companies to success. Besides, the theory of strategy is strongly created trough studies about strategic actions developed in large and stable companies, which can bring biases when considered its application to developing small-sized companies. A field study was done with the nature of applied research, descriptive and of qualitative approach, through a multiple-case study with a sample of five small-sized companies and one medium-sized company, accordingly the number of employees. All the companies are technology-based companies from the São Carlos Technopolis, Brazil. The conclusion revealed that, although the strategies integrate actions of content and process, they are created passing through three typical phases accordingly to an evolution standard which, as time goes by, tends to favor the content aspects and macro orientation instead of emergent actions and the micro focus.

*Key-words:* strategy; strategic planning; entrepreneurship; small business; technology-base companies; technopolis

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	43
Figura 2 - Teorias estratégias e desafios pós-modernos.....	49
Figura 3 - Escolha estratégica x determinismo.....	51
Figura 4 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	58
Figura 5 - Formação contínua de estratégia. ....	64
Figura 6 – Estruturas, processos e técnicas para criação contínua de estratégia .....	64
Figura 7 – Pólo Tecnológico de São Carlos.....	88
Figura 8 –Eventos estratégicos empresa A.....	95
Figura 9 – Eventos estratégicos empresa B.....	98
Figura 10 – Eventos estratégicos empresa C .....	102
Figura 11 – Eventos estratégicos empresa D.....	106
Figura 12 – Eventos estratégicos empresa E .....	110
Figura 13 – Eventos estratégicos empresa F .....	116
Figura 14 - Estratégia de criação de empresas.....	136
Figura 15 – Estratégia de eficácia externa .....	139
Figura 16 – Estratégia de eficácia interna .....	142
Figura 17 – Processo estratégico para pequenas empresas de base tecnológica em fase de maturidade estratégica .....	144

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Os pressupostos e visões sobre as estratégias genéricas.....	46
Quadro 2 - A perspectiva de LENGNICK-HALL e WOLFF.....	52
Quadro 3 – Escolas do pensamento estratégico.....	59
Quadro 4 – Classificação de empresas.....	81
Quadro 5 – Empresas objeto do estudo.....	91

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Características das quatro perspectivas de estratégia.....	46
Tabela 2 - Dimensões-chaves das Escolas do Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora e Cognitiva.....	59
Tabela3 - Dimensões-chaves das Escolas do Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração.....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- ABV – Visão de criação de estratégias baseada nas atividades (Activity-based view )
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
- ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- EESC – Escola de Engenharia de São Carlos
- ERP – Enterprise resource planning
- FDA – Food and drug administration
- FUNDECYT – Foundation for the Development of Science and Technology
- GE – Grande empresa
- GEOPE – Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INCRA – Instituto Nacional de Colonização de Reforma Agrária
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- LED – Light emitting diode
- MDE - Média empresa
- ME – Micro empresa
- OEM – Original equipment manufacturing
- PARQTEC – Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos
- P & D – Pesquisa e desenvolvimento
- PE – Pequena empresa
- RBV – Resource-based view
- SCTDE-SP – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- UFSCar – Universidade Federal de São Carlos
- UNESP – Universidade Estadual Paulista
- USP – Universidade de São Paulo

# SUMÁRIO

**DEDICATÓRIA**

**AGRADECIMENTOS**

**EPÍGRAFE**

**LISTA DE FIGURAS**

**LISTA DE QUADROS**

**LISTA DE TABELAS**

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**RESUMO**

**ABSTRACT**

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1. - CARACTERIZAÇÃO DO TEMA.....	16
1.2. - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.3 - OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
1.4 - RELEVÂNCIA DO TEMA E DA PESQUISA.....	23
1.5 - MOTIVAÇÃO DO PESQUISADOR.....	26
1.6 - ESTRUTURA DO TEXTO.....	28
<b>2. REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>29</b>
2.1 - ALGUMAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA.....	29
2.1.1 – Definições Gerais .....	30
2.1.2 – Estratégia segundo PORTER.....	32
2.1.3 – Estratégia segundo MINTZBERG.....	34
2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	36
2.3 AS PRINCIPAIS CLASSIFICAÇÕES SOBRE O ESTUDO DA ESTRATÉGIA.....	41
2.3.1 – A perspectiva de WHITTINGTON (2002).....	42
2.3.2 – A perspectiva de FARJOUN (2002) .....	47
2.3.3. A perspectiva de LOWENDAHL E REVANG (1998) .....	48
2.3.4 – A perspectiva de HREBINIAK E JOYCE (1985).....	50
2.3.5 – A perspectiva de LENGNICK-HALL E WOLFF (1985).....	51
2.4 AS ABORDAGENS TEÓRICAS PARA A CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS .....	53
2.4.1 – A abordagem fundamentada na organização industrial.....	53

2.4.2 – A abordagem fundamentada nos recursos.....	55
2.4.3 – A abordagem fundamentada no processo .....	56
2.4.3.1 – A contribuição de MINTZBERG ao processo estratégico.....	58
2.4.3.2 – A contribuição da estratégia baseada nas atividades.....	60
2.4.4 – Uma abordagem integrativa de criação de estratégias .....	63
2.5. SÍNTESE DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	66
<b>3. O TRABALHO DE CAMPO.....</b>	<b>71</b>
3.1 A CONTEXTUALIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO.....	71
3.2 METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	73
3.2.1 Tipo de pesquisa .....	73
3.2.2 Variáveis da pesquisa .....	74
3.2.3 Técnica de coleta de dados .....	75
3.2.4 Técnica de análise dos resultados .....	78
3.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	78
3.3.1 Empresas objeto do estudo.....	78
3.3.2 As especificidades de empresas de pequeno porte .....	79
3.3.3 O conceito de empresas de base tecnológica .....	82
3.3.4 O conceito de pólos tecnológicos .....	83
3.3.5 O pólo tecnológico de São Carlos .....	86
<b>4. RESULTADOS OBTIDOS .....</b>	<b>91</b>
4.1 EMPRESA A .....	92
4.2 EMPRESA B .....	97
4.3 EMPRESA C .....	100
4.4 EMPRESA D .....	104
4.5 EMPRESA E .....	108
4.6 EMPRESA F .....	111
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE MODELO .....</b>	<b>118</b>
5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS SOB A PERSPECTIVA DOS ESTUDOS ESTRATÉGI- COS .....	118

5.2 A VALIDADE DO MODELO DE MARIOTTO (2003) PARA AS EMPRESAS OBJETO DO PRESENTE ESTUDO .....	127
5.3 PROPOSTA DE MODELO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE ACORDO COM ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA .....	133
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>147</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>164</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo é marcado pelo acirramento da competição empresarial. Os desenvolvimentos científicos e tecnológicos havidos após a I Guerra Mundial propiciaram a disseminação da produção em massa, o que aumentou consideravelmente a oferta de produtos manufaturados. Após a II Guerra Mundial a influência desses mesmos desenvolvimentos se acentuou de forma significativa, possibilitando a personalização de produtos e serviços, fruto de tecnologias que tornaram o projeto e a produção de produtos mais flexíveis. O aumento da oferta de produtos, além do crescimento vertiginoso da oferta de serviços especializados, acabou por aumentar de forma significativa a concorrência pelos mercados.

Empresas consideradas imbatíveis em alguns mercados por muitos anos, viram ruir a sua hegemonia, sendo suplantadas ou substituídas por empresas recém-constituídas. O amadurecimento das tecnologias de microprocessadores, telecomunicações, mecânica de precisão, opto-eletrônica, entre outras, aliado ao crescente domínio científico da humanidade sobre o funcionamento dos organismos vivos, fez com que florescesse a oportunidade para a abertura de muitas novas áreas de negócios, e com isso a possibilidade de transferência de riqueza entre os setores tradicionais e os emergentes.

Também fruto desses avanços, as fronteiras entre os setores empresariais estão a cada dia tornando-se mais difusas; empresas de um setor avançam sobre outros setores até então considerados distintos e invulneráveis. Somem-se a essas características do ambiente de competição todas as demandas da sociedade moderna, cada vez mais atuante e exigente com relação aos aspectos de qualidade de vida, proteção ambiental, ética, estética, e outras questões, muitas das quais hoje coletivamente consideradas no conceito de governança corporativa a qual é fruto da visão sistêmica de que todos os grupos de interesse relacionados com as organizações, os chamados “grupos de relações” (*stakeholders*),

devem ser levados em consideração quanto aos reflexos positivos e/ou negativos das ações organizacionais.

Nesse ambiente, onde muitos fatores e variáveis se entrelaçam de forma cada vez mais complexa, a definição de estratégias que levem as organizações ao sucesso é cada vez mais difícil de ser elaborada pelos executivos que estão à frente das organizações.

Os formuladores da teoria administrativa e, mais especificamente, da teoria de estratégia, no intento de trazer à luz informações e orientações úteis para a ação dos estrategistas organizacionais, têm procurado fundamentar as suas investigações de acordo com as teorias das mais variadas disciplinas que possuem interface com o campo da estratégia empresarial, como a sociologia, a economia industrial, a psicologia organizacional, além das fundamentações e desenvolvimentos recentes da própria teoria administrativa contemporânea, especialmente as teorias de ecologia populacional e institucional.

Da mesma forma, diferentes premissas e abordagens investigativas são utilizadas pelos pesquisadores como meio para obtenção de conclusões que possam contribuir para o desenvolvimento da teoria de estratégia, algumas enfatizando aspectos investigativos de conteúdo da estratégia no sentido de sua macro-orientação enquanto outras dando atenção às chamadas micro-atividades que compõem o seu processo de formação.

Este trabalho foi desenvolvido com a intenção de contribuir para a ampliação do conhecimento acerca do processo de formação de estratégias em empresas de pequeno e médio porte de base tecnológica, produtoras de equipamentos médico-odontológicos, através de uma orientação investigativa que privilegiou a abordagem indutiva, ao buscar nos detalhes empíricos que cercam as decisões e ações estratégicas empresariais a fonte para a proposição de um modelo que explique a criação de estratégias nesse grupo de empresas.

## 1.1. CARACTERIZAÇÃO DO TEMA

Em um ambiente de maior dinamismo competitivo e cada vez mais complexo, as estratégias, representadas pelas decisões e ações empresariais que orientam a organização

na busca do sucesso, tornaram-se muito mais importantes e ao mesmo tempo muito mais difíceis de serem definidas e implementadas.

De forma geral, o conjunto de decisões relacionadas às escolhas de ações empresariais que tem como objetivo levar as organizações ao sucesso, no paradigma acima considerado - ambiente dinâmico, complexo e extremamente competitivo - é o que se denomina de estratégia empresarial. Assim, a estratégia empresarial é o conjunto de ações que acaba por direcionar os recursos e as capacidades da organização para a consecução de seus objetivos.

Entretanto, algumas questões podem ser formuladas a partir dessa afirmação: a estratégia, representada pelas decisões e ações empresariais, é formalizada previamente, ou seja, tem a sua concepção definida *a priori* (estratégia determinada *ex ante*)? Em caso afirmativo, o desempenho administrativo final é fruto da aplicação dessas decisões e ações previamente concebidas? Em caso negativo, como se configuram as ações organizacionais quando efetivamente implantadas e concluídas (estratégia *ex post*)? O que é melhor, formalizar previamente as ações ou criar condições para que as ações surjam ao longo do processo? Estruturar a organização para se adequar às pressões advindas do ambiente competitivo ou em funções de deficiências ou competências existentes internamente? De forma mais geral, como estruturar o processo administrativo nas organizações para criar condições favoráveis para que o sucesso ocorra, ou seja, quais as decisões e os meios mais adequados para se atingir os fins almejados? Por fim, é possível formular planos de ação *a priori*, implementá-los e obter sucesso mesmo considerando-se que o ambiente competitivo esta cada vez mais complexo, dinâmico e imprevisível; ou de forma, inversa, é o ambiente competitivo que determina quais são as ações possíveis de serem realizadas e, portanto, restringe as ações a serem consideradas pela organização na tentativa de atingir seus objetivos?

Todas essas questões relacionadas com a temática da estratégia são consideradas pelos autores que se dedicam a essa área da análise organizacional; o que mostra esta área muito mais como uma arena “conflituosa” de concepções sobre estratégia do que um tranqüilo capítulo consensual da produção acadêmica.

Para Schendel (1992) existem dois principais campos de estudo da estratégia: o campo que considera o estudo da estratégia sob os aspectos de seu conteúdo (*content*

*strategy*), o qual tem as suas raízes nos conceitos derivados da economia, e o campo que considera a estratégia como processo (*strategy process*), que se fundamenta em conceitos da psicologia e da sociologia.

Entre os muitos pesquisadores organizacionais que se dedicam à temática da estratégia empresarial, dois exerceram impactos fundamentais para a configuração desses dois campos de estudo da estratégia, segundo Schendel (1992): Porter e Mintzberg. O primeiro, ao enfatizar em seus estudos – e corroborar os desenvolvimentos teóricos anteriores havidos na área de estratégia - a importância da formalização das estratégias para o sucesso das organizações (PORTER, 1986; 1999; 1989); o segundo, pela crítica ao domínio expressivo do uso do processo de formalização pelas organizações, principalmente as norte-americanas, sem a análise crítica de seus efetivos resultados e conseqüências (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG; AJLSTRAND; LAMPEL, 2000) e pelos seus trabalhos sobre o processo estratégico (MINTZBERG, 1978; 1992; 1994; MINTZBERG e McHUGH, 1985; MINTZBERG e LAMPEL, 2002), que permitiram a abertura de uma discussão, que tem sido aprofundada pelos acadêmicos, sobre a dicotomia da estratégia formalizada (*ex ante*) versus estratégia formada (*ex post facto*).

Assim, segundo Mintzberg, Ajlstrand e Lampel (2000), o processo de formação das estratégias empresariais é diverso e, portanto, dependente de contextualizações, jogando papel importante nesse processo de formação não somente os aspectos ambientais, mas também os sociais, visto que as organizações são processos fortemente impactados pela variável social.

Além da crítica ao amplo domínio da orientação prescritiva da escola estratégica do posicionamento e aos problemas de fundamentação desse pensamento, como a não consideração do que efetivamente acaba sendo realizado do ponto de vista de decisões e ações empresariais, ou seja, o que ocorre com a estratégia consolidada após as ações terem sido implementadas (MINTZBERG, 1994), Mintzberg desenvolveu considerações acerca do processo de formação da estratégia empresarial (MINTZBERG, 1978). A escola estratégica do posicionamento vale registrar, na sua essência, advoga a possibilidade de se escolher determinado mercado a ser explorado e de se posicionar de forma exclusiva ao se construir um conjunto de ações para se obter o sucesso e tem em Porter o seu principal expoente.

Nesse trabalho, o autor apresenta a sua concepção quanto ao processo de formação de estratégias, o qual se constitui de um fluxo de decisões e ações estratégicas, intencionadas ou não, realizadas ou não, aos quais denominou estratégias intencionadas, estratégias não-realizadas, estratégias deliberadas, estratégias emergentes e estratégias realizadas. De forma geral, o autor entende que as organizações “desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada (MINTZBERG; AJLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.18)”.

As estratégias intencionadas são as formalizadas, aquelas que foram definidas previamente às ações serem implementadas (*ex ante*); as estratégias deliberadas são as intenções plenamente realizadas; as não-realizadas, aquelas que não aconteceram na prática organizacional; as emergentes (*ex post*), aquelas na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido (segundo o autor foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão); e as estratégias realizadas, aquelas que efetivamente acabaram por configurar o padrão de ação tomado pela organização na busca de seus objetivos (MINTZBERG; AJLSTRAND e LAMPEL 2000).

No entendimento de Mintzberg; Ajlstrand e Lampel (2000) não basta formular a estratégia e implementá-la, a denominada estratégia intencionada – que quando implementada torna-se deliberada; é também preciso prestar atenção para as estratégias que emergem do aprendizado empresarial, que ele denomina de estratégias emergentes. Depreende-se, desse entendimento de Mintzberg, que as duas abordagens não são excludentes, mas sim complementares.

Apesar do planejamento da estratégia, ou seja, a formulação de ações empresariais (*ex ante*), ser alvo de críticas severas, uma vez que não condiz com o que se observa ao se olhar retrospectivamente ao que foi realizado pelas organizações (MINTZBERG, 1978); (MINTZBERG, AJLSTRAND e LAMPEL, 2000), ainda assim é considerado um processo que auxilia a empresa a analisar o ambiente competitivo e a criar a sua estratégia, conforme confirma pesquisa realizada por Glaister & Falshaw (1999) em empresas inglesas.

Também do ponto de vista das pesquisas acadêmicas, a abordagem do posicionamento estratégico, que fundamenta os processos de planejamento estratégico

tradicionais, e que tem em Porter seu arquiteto teórico de maior visibilidade, mantém-se como uma das mais importantes abordagens dos estudos estratégicos (RODRIGUEZ e NAVARRO, 2004)

A pesquisa sobre a temática da estratégia emergente tem sido conduzida dentro do campo de estudos denominado de *processo estratégico*, segundo a classificação já citada de Schendel (1992) sobre os dois campos: o campo do conteúdo da estratégia e o campo do processo da estratégia. Assim, vários autores têm tratado de questões processuais importantes como à tomada de decisões estratégicas em ambientes dinâmicos (EISENHARDT e TABRIZI, 1985; EISENHARDT, 1989; 1999); os processos de mudanças estratégicas com base na teoria da complexidade (STACEY, 1995); a interação de comportamento estratégico com o contexto corporativo e a formação de estratégia (BURGELMAN, 1983) e o próprio processo de formação de estratégias (MINTZBERG e WATERS, 1982; MINTZBERG, 1985).

Apesar da imensa contribuição propiciada pelo campo de estudo da estratégia fundamentada nos processos (JOHNSON et al. 2003), algumas críticas também são endereçadas a esse tipo de abordagem. De fato, as críticas não contemplam somente a abordagem de processos, mas praticamente todas as abordagens utilizadas nos estudos sobre estratégia, uma vez que se observa uma forte dicotomia entre aquilo que é prescrito ou descrito e a realidade das empresas (JOHNSON et al., 2003; TEECE et al., 1997). Tais críticas podem ser entendidas como naturais, uma vez que a própria evolução da teoria caminha no sentido de buscar imperfeições nos construtos existentes e criar novas abordagens, inovadoras ou complementares, que acabam, por fim, propiciando o progresso científico.

Uma das críticas mais relevantes diz respeito ao fato de que a abordagem de processos tem ficado restrita a aspectos macro, ou seja, por mais que essa abordagem descreva os processos, ela o faz de forma geral e focada nas ações dos agentes da alta hierarquia organizacional, não considerando os chamados agentes periféricos (funcionários de outros escalões hierárquicos). Assim, alguns autores advogam por novas abordagens, entre elas a abordagem das capacidades dinâmicas (TEECE et al., 1997) e a abordagem denominada estratégia baseada nas atividades (*activity-based view of strategy*) (JOHNSON et. al, 2003).

A abordagem de estratégia baseada nas atividades pode ser considerada como a busca de maior detalhamento dos processos estratégicos desenvolvidos nas organizações, ou seja, um aprofundamento da tradicional abordagem de processos (JOHNSON et al., 2003).

Recente trabalho desenvolvido pelo Mariotto (2003), da Fundação Getúlio Vargas, de São Paulo, faz uma revisão sobre os desenvolvimentos da pesquisa sobre estratégias emergentes e apresenta um modelo que contempla a formulação conjunta das estratégias intencionadas e emergentes, o qual chamou de modelo de “formação contínua de estratégia” (MARIOTTO, 2003). O autor durante várias passagens do texto e da conclusão sugere que o modelo seja confirmado empiricamente e aprofundado em sua formulação teórica (MARIOTTO, 2003, p.90-92). Assim, para poder validar esse modelo é necessário o estudo do processo estratégico em empresas de forma a verificar como as estratégias são formadas.

No presente trabalho, através de um estudo múlti-casos, foram obtidos os detalhes processuais que orientaram e orientam as estratégias de empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte, fabricantes de equipamentos médico-odontológicos e, através de um processo de indução, se formulou um modelo representativo do processo de criação de estratégias nesse segmento empresarial.

A seguir são formulados os problemas e os objetivos que nortearam a presente pesquisa.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A dinâmica e a complexidade do ambiente competitivo contemporâneo trazem à tona uma questão relevante que desde a década de 80 vem sendo objeto de estudo: a estratégia pode ser planejada ou ela emerge em função das atividades desenvolvidas pelos diversos atores organizacionais? A estratégia é passível de ser formalizada (estratégia *ex-ante*) ou ela só se materializa após as ações terem sido desenvolvidas (estratégia *pos-facto*)?

A literatura sobre estratégia é abrangente, porém centrada quase que exclusivamente nas grandes corporações. Entretanto, assim como as grandes corporações competem entre si, as empresas de pequeno e médio porte também o fazem. Além de competirem individualmente umas com as outras e também diretamente com as grandes empresas, muitas vezes competem com as grandes corporações através de processos estruturados de cooperação com empresas concorrentes de pequeno porte. Nesse sentido, onde existir competição existirá estratégia, sejam formuladas, sejam emergentes, ou ambas e, por conseqüência, a implementação de ações derivadas que possam levar as empresas ao sucesso, independentemente de seus portes. Assim, apesar dos estudos estratégicos estarem concentrados nas grandes corporações, faz-se necessário também estudar os processos de criação de estratégias em pequenas e médias empresas.

Assim, com a perspectiva de aprofundar a compreensão dessa síntese – a formulação e a emersão de estratégias consideradas conjuntamente – e a questão de sua aplicação em pequenas e médias empresas, a presente pesquisa teve o seu problema formulado como segue:

Como são criadas as estratégias em pequenas e médias empresas de base tecnológica e qual modelo poderá representar esse processo de criação?

### 1.3 – OBJETIVOS DA PESQUISA

A fim de resolver o problema da pesquisa, o estudo perseguirá o seguinte objetivo geral:

Analisar o processo de criação e propor um modelo representativo da criação de estratégias em pequenas e médias empresas de base tecnológica.

A investigação estudou o desenvolvimento longitudinal dos eventos desencadeadores de ações determinantes nesse processo.

Os objetivos específicos foram os seguintes:



- a. Revisar a literatura sobre estratégia empresarial, particularmente os assuntos relacionados com o campo de estudo do “processo estratégico” e estudos que contemplam modelos integrativos e interativos;
- b. Revisar a literatura sobre estratégia baseada nos recursos e em atividades, além da estratégia de posicionamento, que tem sua fundamentação na economia industrial.
- c. Identificar, descrever e analisar o processo e os principais elementos intervenientes na criação de estratégias empresariais.
- d. Identificar, descrever e analisar o processo de vinculação entre as estratégias intencionais e as emergentes.
- e. Analisar de forma crítica a validade das proposições do modelo de MARIOTTO (2003) e propor, se for o caso, um modelo alternativo.

#### 1.4 – RELEVÂNCIA DO TEMA E DA PESQUISA

Na introdução do presente trabalho foram feitas algumas considerações acerca da importância do tema criação de estratégias, com ênfase na abordagem de processo.

Do ponto de vista dos desenvolvimentos teóricos, muitos pesquisadores focam suas pesquisas em estudos que consideram o processo estratégico, ou seja, dado o ambiente de competição, como as estratégias se configuram e quais as características do processo, considerados os seus aspectos de formalização e emergência (MINTZBERG; AJLSTRAND; LAMPEL, 2000; STACEY, 1995; OSBORN, 1998).

Apesar de considerarem que, de alguma forma, processos intencionados são importantes, a ênfase dos trabalhos desses autores tem sido direcionada para os aspectos relacionados com a formação de estratégias, visto que partem do pressuposto que o ambiente competitivo atual é muito dinâmico e complexo, o que tornaria difícil a obtenção de sucesso com estratégias formuladas.

Aprofundando a questão da imprevisibilidade do ambiente competitivo e, portanto, as dificuldades para se formular estratégias *ex-ante*, alguns autores aprofundam a abordagem processual estratégica ao considerarem a natureza dinâmica e complexa do

ambiente competitivo contemporâneo e ao tecerem considerações acerca da aplicação à teoria e prática empresarial dos conceitos da “ciência da complexidade”, derivada pela física, matemática e biologia nas últimas três décadas (STACEY, 1995; MACINTOSH e McLEAN, 1999). Enquanto esses pesquisadores se dedicam a explorar as questões relacionadas com a complexidade tanto dos ambientes de competição quanto da própria dinâmica de sobrevivência das organizações nesse ambiente, outros voltam suas atenções para o estudo dos aspectos e características que permeiam as empresas bem sucedidas nesses ambientes dinâmicos (EISENHARDT e TABRIZI, 1985; EISENHARDT, 1989; 1999; 2002; OSBORN, 1998). Alguns trabalhos, como é o caso do estudo indutivo desenvolvido por Eisenhardt (1989), em oito empresas fabricantes de computadores, considerado pela autora como empresas inseridas em ambiente de alta-velocidade (do ponto de vista da dinâmica das decisões e ações), chegam a desafiar conceitos amplamente disseminados sobre decisões estratégicas.

Nesse sentido, assim como nas ciências naturais, os estudos sobre estratégias empresariais estão ganhando um impulso muito forte na direção da teoria da complexidade, definida como o “estudo de sistemas não-lineares e de redes de *feedback* incorporando teoria do caos, vida artificial, auto-organização e ordem emergente. Sistemas dinâmicos, caracterizados por *feedback* positivos e negativos enquanto o sistema co-evolui para longe do equilíbrio, em uma maneira auto-organizativa, em direção a resultados imprevisíveis de longo-prazo” (STACEY, 1995: 477).

Outro direcionamento que vem tomando corpo nos últimos anos nos estudos estratégicos aprofunda ainda mais a visão processual da formação de estratégias: a visão da estratégia baseada nas atividades. Mesmo considerando a contribuição de outras correntes teóricas, como, por exemplo, a visão da estratégia baseada nos recursos, essa visão entende que devem ser aprofundados os estudos relacionados ao processo de formação de estratégia, o que eles denominam de micro-estratégia - que envolve considerar aspectos integrativos e interativos entre todos os intervenientes do processo que acaba por conformar a estratégia seguida pelas organizações (JOHNSON et. al, 2003).

Apesar das ênfases em abordagens de criação de estratégias relacionadas com a teoria da complexidade e das micro-atividades, os trabalhos de campo com esses enfoques são reduzidos, dado a própria complexidade da abordagem teórica, no caso da teoria da

complexidade, e da necessidade de acompanhamento de processos empresariais por longo tempo, no caso da abordagem da micro-estratégia.

Assim sendo, optou-se por contribuir com o desenvolvimento do campo de estudos sobre estratégia com uma abordagem experimental que contemplava o estudo do processo estratégico em empresas de base tecnológica de um setor específico, sem, entretanto, descer ao nível dos detalhes que uma abordagem de micro-estratégia exigiria.

Dada a escassez de trabalhos sobre processo estratégico e proposição de modelos de formação de estratégias, de forma específica no Brasil, o entendimento foi de que o presente trabalho poderia contribuir para o avanço dos estudos estratégicos no Brasil.

Outro aspecto de relevância da pesquisa é dar continuidade ao trabalho de Mariotto (2003), procurando validar o modelo por ele desenvolvido ou criticá-lo construtivamente, oferecendo então uma alternativa à luz dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Com relação ao objeto da pesquisa, a escolha intencional pelo pesquisador de uma amostra de empresas de base tecnológica fabricantes de equipamentos médico-odontológicos se dá em função da relevância dessas empresas no grupo de empresas de base tecnológica que emergiu no Pólo Tecnológico de São Carlos ao longo das últimas três décadas e que representam frutos de esforços de se construir na cidade e no país empresas de tecnologia de ponta. Além disso, tratam-se de empresas que direta ou indiretamente se relacionam com universidades e institutos de pesquisas (algumas delas são fruto de *spin off* de laboratórios universitários), representando assim amostra de empresas cujo conhecimento de suas ações estratégicas também interessa aos agentes envolvidos com o Pólo Tecnológico, principalmente para a formulação de estratégias de apoio ao segmento.

A revisão de artigos publicados em periódicos nacionais e apresentados em Congressos e Encontros da área também revela a carência de estudos sobre processo estratégico no Brasil. No caso específico de empresas de base tecnológica, de pequeno e/ou médio porte, não se encontrou nenhuma publicação de artigo que considera de forma específica trabalho de campo que contemple a estratégia do ponto de vista da abordagem processual em empresas fabricantes de equipamentos para o setor médico-odontológico. A revisão bibliográfica apontou estudo conduzido por Carlomagno e Almeida (2003) que trata da questão da emergência de padrões de conteúdo e de processo em três empresas gaúchas de ramos diferentes.

De forma geral, observam-se nos trabalhos sobre estratégia publicados no Brasil, além daqueles que procuram descrever através de estudos de casos a formulação e criação de estratégias nas organizações, alguns trabalhos críticos sobre a importação de modelos criados com base em paradigmas nem sempre encontrados no Brasil (VASCONCELOS, 2001; FARIA, 2001); pesquisas associando estratégia com a teoria institucionalista (DOLCI e KARAWEJCZYK, 2002; CRUBELLATE et al, 2003; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002); trabalhos contemplando a corrente teórica da ecologia organizacional (CARVALHO, 2002); o uso da intuição na formulação de estratégias (OLIVEIRA e NETO, 2003); estudos contemplando aspectos relacionados com o desenvolvimento de capacitações dinâmicas (PROENÇA, 2003; BALESTRO et al, 2003); e também trabalhos orientando sobre metodologias nos estudos estratégicos, como a operacionalização do método da *Grounded Theory* (MELLO e CUNHA, 2003).

Relevante também é que a presente pesquisa se insere num esforço maior do GEOPE - Grupo de Estudos Organizacionais em Pequenas Empresas, do Departamento de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, que tem o seu interesse voltado, além de outros, para o estudo de estratégias em pequenas empresas. Como a amostra de empresas escolhidas foi constituída majoritariamente de empresas de pequeno porte (somente uma empresa é de médio porte), esse estudo pretendeu trazer contribuição para o estoque de conhecimentos do GEOPE sobre estratégias empresariais em empresas desse porte

Por todos esses motivos, entendeu-se que a pesquisa tinha relevância e sentido de ser realizada.

## 1.5 – MOTIVAÇÃO DO PESQUISADOR

A motivação do pesquisador para a presente pesquisa tem suas raízes na sua própria formação acadêmica e profissional.

Do ponto de vista acadêmico, possui formação em Química (bacharel) e Engenharia de Produção-Química, além mestrado em Engenharia de Produção e MBA com ênfase

(*major*) em Planejamento Estratégico e Empreendedorismo. Do ponto de vista profissional, atuou na área financeira de banco brasileiro de grande porte (área de financiamentos industriais - principalmente como analista de negócios e gerente de setor) e também atuou como assessor de entidades voltadas para o estímulo a atividade empreendedora e como consultor de pequenas empresas, principalmente junto a ambientes denominados de Pólos Tecnológicos. Nos últimos anos sua atenção profissional tem sido dirigida à carreira acadêmica, lecionando disciplinas relacionadas com a área de estratégia empresarial em cursos de graduação e pós-graduação junto a Faculdades, Centros Universitários e Universidades do interior do estado de São Paulo.

Essa experiência acadêmica e profissional multidisciplinar tem permitido ao pesquisador compreender de forma mais significativa a relação entre a teoria e prática das organizações e, principalmente, tomar gosto pelos assuntos relacionados com a estratégia empresarial, dada a sua importância para se compreender muito daquilo que acontece nas organizações – afinal, são as decisões estratégicas, formalizadas ou emergentes, que acabam por influenciar todo o desenvolvimento operacional das organizações, com reflexos de extrema importância para o sistema econômico e social.

Além disso, a oportunidade de ter trabalhado durante muitos anos com empresas de pequeno porte, muitas delas envolvidas com a dinâmica dos chamados Pólos Tecnológicos, trouxe uma melhor compreensão da importância do inter-relacionamento organizacional e das estratégias que buscam construir nas localidades um forte capital social, além de permitir maiores facilidades na busca de casos que auxiliam na realização de pesquisas na área de administração empresarial.

Ressalte-se também que a temática do processo estratégico em pequenas empresas de base tecnológica tem recebido pouca atenção das pesquisas realizadas no Brasil e, assim, este trabalho será uma oportunidade para ampliar o estoque de conhecimento na área. Além disso, ao pretender criar um modelo que combina os aspectos de formulação com os aspectos de emergência de estratégias, esse trabalho estará contribuindo para a criação de um construto que tenderá a refletir de forma mais adequada a realidade das estratégias empresariais.

## 1.6 – ESTRUTURA DO TEXTO

O texto está dividido em seis capítulos. O *capítulo um*, do qual este item faz parte, denominado introdução, apresenta a caracterização da pesquisa, a definição do problema de pesquisa, o objetivo principal e os secundários, a justificativa da pesquisa, a motivação do pesquisador e essa descrição da estrutura do relatório da pesquisa.

O *capítulo dois* refere-se à revisão bibliográfica dos desenvolvimentos da teoria sobre estratégias empresariais de modo a fundamentar o presente trabalho de pesquisa, expondo os principais conceitos envolvidos, os diferentes campos de estudos e os últimos desenvolvimentos teóricos.

O *capítulo três* apresenta o trabalho de campo realizado e a estratégia adotada para o desenvolvimento da pesquisa. É apresentada a metodologia de pesquisa científica para justificar a estratégia adotada bem como o tratamento operacional que foi dado para a realização do trabalho de campo visando atingir os objetivos definidos pela pesquisa e responder à pergunta de pesquisa.

O *capítulo quatro* apresenta os resultados obtidos.

O *capítulo cinco* apresenta a análise dos resultados à luz da teoria estratégica e a proposição do modelo do processo estratégico obtido através do estudo de casos

O *capítulo seis* apresenta a conclusão, além das limitações da pesquisa e as sugestões de novos trabalhos complementares.

Finalmente, as referências bibliográficas e os anexos são apresentados logo em seguida do *capítulo seis*.

## **2. REVISÃO TEÓRICA.**

A contextualização teórica da presente pesquisa compreenderá uma revisão sobre definições de estratégia, uma apresentação da evolução histórica do campo da estratégia empresarial, as principais perspectivas teóricas, bem como, de forma particular, os avanços das teorias sobre o processo estratégico, ao qual esse trabalho pretende somar em contribuição.

### **2.1 ALGUMAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA**

Muitas são as definições de estratégia. Sem a intenção de esgotar as várias definições presentes na literatura, são apresentadas a seguir algumas delas, para numa etapa seguinte, detalhar algumas daquelas que mais influenciaram o campo de estudo da estratégia empresarial, por representarem abordagens que marcaram fortemente dois momentos da evolução da teoria estratégica, ou seja, a concepção da estratégia como processo de posicionamento da organização no ambiente competitivo, que tem em Michael E. Porter, um de seus principais arquitetos teóricos, e a concepção de estratégia como processo formativo e evolutivo a partir de interações entre ações voluntaristas e emergentes no decorrer das ações empresariais, que tem Henry Mintzberg como o seu principal articulador teórico.

### 2.1.1 – Definições gerais

Segundo o dicionário Aurélio estratégia é: “1) Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões , visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos; 2) Arte militar de escolher onde, quando com que travar um combate ou uma batalha; 3) Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos; 4) Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos (FERREIRA, 1986:726)”.

Para Oliveira (1996) estratégia é a ação relacionada com objetivos e desafios e com modos de persegui-los que afetam a empresa como um todo; é um conjunto de linhas administrativas básicas que especifica a posição da empresa diante dos seus produtos e mercados, as direções que ela procura se desenvolver ou se transformar, os instrumentos competitivos que ela usará; os meios dos quais entrará em novos mercados, a maneira pela qual configurará seus recursos, as potencialidades que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que poderá evitar; representa a definição do caminho mais adequado a ser seguido pela empresa para alcançar uma situação desejada.

Para Sznifer (1996) a estratégia é vista como ação criativa e ação de risco. Em sua concepção, trata-se de “tentar chegar na frente com algo novo em relação à concorrência” sendo que a “surpresa estratégica” é muito importante. Na avaliação de Sznifer (1996), a estratégia parte de três formas de ação, que devem atuar simultaneamente:

- a) Criação: é a visão inicial, que garante o rumo das ações e está associada ao risco;
- b) Pró-ação: significando o preparar-se para a ação, a partir de informações sobre as tendências e análise de dados passados;
- c) Reação: envolve programas como reengenharia, reformulação e redesenho organizacional, eficazes para reduzir custo, mas não para dar direção ao negócio.

Para Kay (1996) o conteúdo da estratégia analisa os relacionamentos da empresa com o seu meio ambiente, e a estratégia de negócios é um esquema para tratar esses relacionamentos. Para esse autor a empresa de sucesso é aquela que cria um caráter diferenciado nesses relacionamentos e opera em um ambiente que maximiza o valor dessa diferença.



Para Zaccarelli (2000) estratégia ou é um jogo ou um problema de passagem. Enquanto jogo não permite o processo de planejamento, já que não se conhece *a priori* os movimentos dos oponentes (concorrentes). Assim, estratégia é para esse autor “um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreendem duas partes: a) ações e reações envolvendo aspectos do negócio; b) preparação para obter vantagens nas interações”.

Para Prahalad (1998) a estratégia é o mesmo que criatividade. A estratégia baseia-se em fazer perguntas sobre como podem ser moldadas as expectativas dos clientes e do setor de atividade; como podem ser criados novos negócios; como aproveitar os negócios já existentes em escala mundial; como alocar recursos; como estabelecer, acomodar e alavancar as novas tecnologias emergentes. Segundo esse mesmo autor, no início dos anos 80 a estratégia era vista como um exercício de posicionamento; atualmente passou a ser a inovação e a criatividade, ou seja, a busca de novos padrões de oportunidades e de novos padrões de interações entre clientes, empresas, tecnologias e mercados.

Hamel e Prahalad (1995) consideram que as empresas não competem apenas dentro das fronteiras dos setores existentes – pressuposto básico do modelo das cinco forças de Michael Porter – mas sim competem para criar as estruturas futuras dos setores. Portanto, afirmam que a competição pela liderança das competências essenciais (*core competences*) precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um *portfolio* de competências, bem como um *portfolio* de empresas. Segundo os autores, essa visão de estratégia reconhece que a competição ocorre dentro e entre coalizões de empresas, e não entre empresas isoladas.

Outros autores produziram outras taxionomias para estratégias competitivas (TREACY e WIERSEMA, 1995; MILLES e SNOW, 1978).

Para Milles e Snow (1978), o modelo de adaptação ao ambiente envolve a classificação das organizações em quatro estratégias genéricas: prospectiva, defensiva, analítica e reativa. Essas estratégias visam o desenvolvimento de padrões comportamentais estáveis na busca de alinhamento às condições ambientais mutantes.

Para Treacy e Wiersema (1995), todas as unidades de negócios devem considerar três conceitos essenciais: a proposição de valor (preço, qualidade, desempenho, seleção, conveniência, entre outros atributos); o modelo operacional movido a valor (combinação de

processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura) e; as disciplinas de valor (excelência operacional, liderança de produto e intimidade com o cliente). Segundo os autores, a opção por uma disciplina de valor não significa que a empresa abandone as outras, mas sim que aposte mais nela para aumentar a sua reputação no mercado.

### 2.1.2 – Estratégia segundo PORTER

Michael Porter, professor da *Harvard Business School*, dos Estados Unidos, é considerado um dos mais influentes pensadores da estratégia empresarial, tendo, assim, influenciado de forma contundente os estudos e práticas contemporâneos sobre estratégia. Porter é o principal autor da denominada Escola de Posicionamento, a escola dominante na classificação de escolas de pensamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL., 2000).

Para Porter (1996), estratégia não é simplesmente eficácia operacional. Para esse autor estratégia significa ser diferente, ou seja, escolher de forma deliberada um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores; é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades; significa exercer opções excludentes na competição (escolher o que não fazer) e; é criação de compatibilidade entre as atividades da empresa.

Segundo Porter (1986) as escolhas de posicionamento estratégico determinam não só quais atividades serão desempenhadas por uma empresa e qual a configuração das atividades individualmente, mas também a relação entre uma atividade e outra.

Porter (1986) afirma existirem três estratégias competitivas genéricas possíveis: liderança de custo; diferenciação e foco. O sucesso dessas estratégias estará fortemente vinculado à gestão adequada e otimizada da cadeia de valores da empresa bem como de todo o sistema de valores (agregado de todas as cadeias de valores das empresas que compõem a cadeia produtiva). O conceito de cadeia de valor foi desenvolvido por Porter

para explicar as fontes de vantagens competitivas entre as empresas que competem em um determinado setor (PORTER, 1986).

Assim, na estratégia de liderança de custo a organização concentrará todos os seus esforços no sentido de buscar a minimização de seus custos, principalmente através do gerenciamento adequado e otimizado da sua cadeia de valor. O objetivo é obter rentabilidade superior à média do setor de atuação através da gestão focada na redução dos custos. Na estratégia de diferenciação, a ação se dará no sentido de diferenciar a oferta mercadológica através da diferenciação no desenvolvimento das atividades de valor que compõem a cadeia de valor e o sistema de valor, também denominado de cadeia produtiva. Aqui o foco é obter rentabilidade superior à média do setor empresarial de atuação através da diferenciação em relação aos concorrentes, agregando valor para a cadeia de valor dos compradores através da redução de seus custos ou melhorando as suas performances. A estratégia de foco, ou de nicho de mercado, contempla ambas as estratégias já apresentadas de liderança de custo ou de diferenciação, só que aplicada a um segmento restrito do mercado - geográfico, demográfico, entre outros (PORTER, 1986).

Partindo-se da premissa que a estratégia pode e deve ser formulada resultando em um determinado posicionamento estratégico da empresa no ambiente de competição, que é a base do pensamento de Porter, a análise da estrutura do setor do qual a empresa participa utiliza-se de uma série de ferramentas de diagnóstico ambiental. Muitas dessas ferramentas de diagnóstico e formulação de estratégia foram desenvolvidas antes do surgimento dos trabalhos de Porter e incorporadas ao processo de planejamento da estratégia. As mais conhecidas e utilizadas são as ferramentas “*what if analysis*”, fatores críticos de sucesso, análise *SWOT* (análise dos pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades), análise das capacidades nucleares (*core capabilities analysis*), matrizes de *portfolio*, construção de cenários e modelos de previsão econômica (GLAISTER e FALSHAW, 1999)

Segundo Gimenez *et al.* (1999), apesar de sua utilização generalizada, existem algumas limitações conceituais da tipologia proposta por Porter, pois estudo realizado por Kotha e Vladlamani (1995) registrou uma diminuição na sua aplicação em trabalhos mais recentes.

Rodrigues e Navarro (2004), em estudo bibliométrico sobre a influência de trabalhos que tiveram forte impacto nos estudos estratégicos classifica os trabalhos de

Porter como pertencentes aos clássicos da área, mas também reporta a diminuição de sua influência nos anos recentes, pelo menos do ponto de vista das citações bibliográficas em trabalhos de pesquisa acadêmica.

Apesar da significativa influência dos trabalhos de Porter nos estudos estratégicos, conforme aponta a própria pesquisa de Rodrigues e Navarro (2004), esse autor é alvo de críticas não somente do ponto de vista dos aspectos técnicos de seu trabalho, mas também do ponto de vista ético, como aponta artigo de Aktouf (2002), em que o autor, após elencar o que ela considera uma série de incongruência no trabalho de Porter, afirma:

Pensamos ter conseguido aqui, ao menos, dar ao leitor uma pequena idéia das falhas que podem lesar partes inteiras do pensamento econômico-gerencial dominante atual, marcado particularmente pela moda da governança e da estratégia corporativa. Elas próprias dominadas pelos trabalhos de Michael Porter e seus incontáveis seguidores. Como admitir, sem questionamento, que gerações inteiras de estudantes em administração sejam formados, frequentemente sem nenhuma capacidade de reflexão crítica, nem distanciamento, a pensar segundo o modelo elaborado por Porter? Que programas inteiros de gestão, dita estratégica, sejam quase que inteiramente baseados, sem discernimento, nas construções porterianas? Isso não revelaria mais uma opinião ideológica preconcebida do que objetividade científica? (AKTOUF, 2002, pag. 51).

E finaliza Aktouf, referindo-se de forma sarcástica ao que ele considera serem pretensões muito abrangentes dos trabalhos de Porter:

Submetamos, finalmente, a lógica porteriana a seus limites: uma vez nosso planeta tornado competitivo pela graça dos losangos e diamantes porterianos, teremos direito a uma teoria da competitividade interplanetária ou intergaláctica? A uma teoria das vantagens competitivas das galáxias? (AKTOUF, 2002, pág. 52)

### **2.1.3 – Estratégia segundo MINTZBERG**

Para Mintzberg et. al (2000), estratégia nada tem a ver com simples planejamento, uma vez que o que é planejado geralmente não é realizado pelas empresas. Estratégia, no seu entendimento, requer uma série de cinco definições: de padrão, de plano, de posição, de perspectiva e de manobra. Neste caso, enfatiza, porém, que a sua aplicação está condicionada ao perfeito inter-relacionamento destes componentes. a) Estratégia como plano – consiste no planejamento de uma ação estratégica que deverá ser executada para uma finalidade e poderá seguir ou não documentos formais – planos, portanto, são

estratégias pretendidas; b) Estratégia como perspectiva – neste caso a estratégia é vista como a forma enraizada de perceber o mundo; refere-se à forma em que o pensamento estratégico é compartilhado no coletivo dos estrategistas da organização; c) Estratégia como manobra ou estratagema – as estratégias podem emergir com a finalidade de levar vantagem sobre um concorrente; assim, as estratégias visam produzir uma reação do concorrente inserido no mesmo ambiente externo; d) Estratégia como posição – uma estratégia pode ser uma posição de uma organização em um determinado ambiente e pode surgir, tanto a partir de um plano ou manobra, quanto através de um padrão de comportamento; e) Estratégia como padrão de comportamento – ao longo dos tempos, as organizações vão se adaptando às situações reais, dando origem a estratégias, em função da interação da organização com seu ambiente.

Para esses autores estratégia é um referencial, um guia, para auxiliar os executivos na solução de certos problemas.

Um importante conceito desenvolvido por Mintzberg e Waters (1985) é o de estratégia emergente. Segundo esses autores, todas as estratégias são formuladas bem como são formadas, ou seja, existe um caráter de planejamento e um outro tácito, de aprendizado, permeando as estratégias reais das empresas. Esse conceito coloca em evidência a questão de quem origina e quem se subordina na formulação e implementação das ações empresariais, a estratégia ou a estrutura organizacional.

Segundo Kay (1996) houve um crescente reconhecimento de que a estrutura não somente segue a estratégia, a estrutura é ela própria, uma determinante da estratégia. Essa afirmação corrobora com a visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) de que a estratégia também emerge nas organizações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.18) afirmam: “Como vimos, poucas - ou nenhuma – estratégias são puramente deliberadas assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas. Por exemplo, uma estratégia guarda-chuva significa que as linhas gerais são deliberadas (como buscar faixas superiores do mercado), ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso (quando, onde e como). Assim, as estratégias

emergentes não são, necessariamente, más, e as estratégias deliberadas, boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados”.

Depreende-se, desse entendimento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que as duas abordagens não são excludentes, mas sim complementares.

Outra contribuição importante do autor para a literatura sobre estratégia é a classificação das escolas de pensamento estratégico. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem dez escolas de pensamento estratégico, sendo três de cunho prescritivo, seis de cunho descritivo e uma última que procura detalhar os estágios e seqüências do processo de formação da estratégia. Essas escolas serão apresentadas na seção.2.2 deste texto que trata das principais correntes teóricas da estratégia.

## **2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA**

A evolução do pensamento estratégico, a seguir apresentada, tem como objetivo posicionar inicialmente, do ponto de vista histórico, alguns aspectos relevantes do desenvolvimento do campo da estratégia empresarial, ou seja, alguns pontos de inflexões históricos. Assim sendo, não é objetivo desta seção do trabalho apresentar a evolução histórica através dos seus detalhes, ou seja, apresentar as diversas técnicas e modelos que compõem o arcabouço teórico de determinado período, ou mesmo escola do pensamento estratégico.

Estratégia, para Ghemawat (1999), é um termo com fortes conotações militares e foi cunhado pelos gregos na antiguidade, permanecendo exclusivamente associado aos interesses militares durante muito tempo. Segundo esse autor, uma das obras que estimularam essa noção foi a “Arte da Guerra”, de Sun Tzu e, mais recentemente, Carl Von Clausewitz, foi um daqueles que utilizaram o termo estratégia em suas decisões militares.

A associação do conceito de estratégia a questões empresariais em geral ocorreu somente no século XIX, com a Segunda Revolução Industrial e o aumento, a partir daí, da dinâmica dos negócios (GHEMAWAT, 1999).

Vasconcelos (2001), em estudo crítico sobre as diversidades teóricas em estudos estratégicos, aponta o ambiente fortemente influenciado pela economia neo-classica e a baixa profissionalização na gestão das grandes firmas – na sua maioria familiares até a segunda metade do século XX - como as causas da formação tardia da disciplina de estratégia em comparação com as teorias da economia e da sociologia.

Para Bertero (1982) o conceito de estratégia empresarial evoluiu paralelamente à evolução da administração, que teve no final do século XIX e início do século XX o seu início de estruturação como campo teórico, com um dos marcos sendo a criação de cursos nessa área pela Harvard Business School, dos Estados Unidos, nas primeiras décadas do século XX. Ainda segundo esse autor, a estratégia assumiu uma posição de instrumento ativo na administração a partir de meados da década de 50.

Segundo Kay (1996) a estratégia surgiu como um tema específico de estudo em administração na década de 60, principalmente devido aos trabalhos desenvolvidos pela General Electric, uma corporação americana secular, e por grupos de consultoria americanos envolvidos com a problemática de planejamento empresarial e de *portfolio* de negócios. Para esse autor, os procedimentos formais de planejamento derivaram do processo orçamentário, técnica administrativa que tem forte vínculo com a atividade administrativa de controle. Nesse sentido, o planejamento representava a projeção do orçamento para etapas operacionais seguintes, o que era feito em forma de simples extrapolação dos números apresentados pelo orçamento.

Evoluindo do conceito de simples extrapolação do orçamento, o planejamento empresarial foi incorporando ao longo dos anos 60 e 70 novas técnicas auxiliares ao seu processo de formulação. Entre essas técnicas encontram-se as técnicas de análise de *portfolio* de negócios – matriz B.C.G. e matriz G.E. -, o conceito de Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), a projeção de cenários, o ciclo de vida do produto, a curva de experiência (KAY, 1996).

De forma geral, para Kay (1996), a estratégia evolui na sua primeira fase teórica através do pensamento da escola racionalista. Sua apreciação histórica pode ser resumida

em três fases: o desenvolvimento de técnicas para avaliação do ambiente; o desenvolvimento de técnicas para a formulação da estratégia; o desenvolvimento de orientações e/ou técnicas para a implementação da estratégia, sob a ótica desenvolvida por Alfred D. Chandler de que a estrutura segue a estratégia. A partir da crítica ao racionalismo e de que a estrutura nem sempre segue a estratégia, mas sim pode ser a determinante da estratégia, a abordagem racionalista – a estratégia é delineada para a organização – dá lugar a abordagem de que a estratégia é obtida a partir da organização.

Além disso, Kay (1996) ao apresentar a evolução histórica do pensamento estratégico, registra que a crítica à visão racionalista para a formulação da estratégia tem como fundamentação que a insatisfação é acentuada com relação as dificuldades de implementação e que, além disso, muitas estratégias são bem sucedidas por serem oportunistas e adaptáveis, em vez de calculadas e planejadas. Considerando então as críticas de vários autores, entre eles as de Mintzberg ao planejamento estratégico, o autor conclui que a evolução chega ao conceito de estratégias emergentes, como contraposição ao de estratégia deliberada.

Uma outra visão da evolução do desenvolvimento da teoria da estratégia empresarial é apresentada por Szulanski e Amin (2001). Para esses autores as várias décadas de pesquisa e prática da estratégia se deram através de dois temas: disciplina e imaginação. Em retrospectiva, as abordagens para formulação estratégica enfatizaram ou um ou os dois desses conceitos. Segundo esses autores, pode-se pensar a evolução da seguinte maneira: no início dos anos 60 a imaginação, através da criatividade dos executivos – o líder era esperado ser um brilhante visionário, capaz de formar intuitivamente uma estratégia coerente para o futuro da companhia através da adequação entre os pontos fortes e os pontos fracos da companhia com as ameaças e oportunidades colocadas pelo ambiente. Nesta abordagem o “processo estratégico” ocorria invisível – na cabeça do executivo. Insatisfação surgia pelo fato desse processo ser não-sistematizado, além de questionamentos do tipo: se existe um gênio gerenciando a empresa não existe necessidade de planejamento; se este for o caso, estarão eles corretos em seus julgamentos?

Disciplina então substituiu a imaginação no processo de criação da estratégia durante a década de 70 e o processo de decidir o futuro da empresa deixou de ser tarefa para um executivo e passou a ser desenvolvido pelos planejadores profissionais, seguindo o



exemplo de empresas como a General Electric, a pioneira do planejamento estratégico formal e centralizado. Isto trouxe uma onda de popularidade ao planejamento estratégico na década de 70 quando muitas companhias desenvolveram departamentos especializados em planejamento que elaboravam sistemas que cuidavam da criação da estratégia. Essa tendência em direção à disciplina foi encorajada por teóricos como Burgeois (*sic*) que propôs consenso entre os executivos, especialmente com respeito aos meios para se atingir os objetivos, como pré-requisito para o sucesso.

Nos anos 80 os benefícios da disciplina começaram a declinar e as sementes para uma renovada ênfase na imaginação foram plantadas. Muitos departamentos de planejamento estratégico foram desmantelados. As corporações começaram a focar melhorias operacionais como fatores-chaves para a criação de valor, enfatizando a implementação de gerenciamento da qualidade total, reengenharia e *benchmarking*<sup>1</sup>, com o foco mais operacional e de curto-prazo. Alguns entendiam que não necessitavam estratégia no sentido tradicional. Em 1994, Prahalad e Hamel (1994) reforçaram a ênfase na imaginação através do influente livro “Competindo pelo Futuro”, argumentando que existiam limites para o crescimento através de melhorias operacionais contínuas e advogando um processo mais democrático de criação da estratégia que incrementasse a imaginação da corporação através do envolvimento de mais pessoas e focando na criação do futuro da corporação (SZULANSKI e AMIN, 2001).

Assim, com o benefício de poder olhar a história retrospectivamente, para Szulanski e Amin (2001) as tendências em estratégia aparentam enfatizar alternadamente disciplina e imaginação

Essa abordagem da evolução do pensamento estratégico é considerada por esses autores para sustentar a idéia de que é preciso caminhar para uma abordagem que considere a imaginação e a disciplina como componentes necessários à formulação da estratégia. Essa mesma consideração – de que é preciso unir processos planejados (“disciplina”) e ao mesmo tempo aproveitar outros processos emergentes (“imaginação”) vem sendo considerado por diversos autores na busca de uma teoria “ideal” para o campo da estratégia empresarial (SZULANSKI e AMIN, 2001; FARJOUN, 2002; WHITTINGTON, 2002).

---

<sup>1</sup> *Benchmarking* – técnica administrativa de “copiar” (com adequações) as melhores práticas do mercado.

Vale concluir que essa evolução histórica do pensamento estratégico tem seu sentido na própria essência da atividade administrativa, ou seja, a busca da eficiência e eficácia das decisões e ações empresariais. A busca da eficiência interna no uso dos recursos clama por disciplina, previsão, em suma, planejamento; já a busca da eficácia externa, a vinculação da empresa com os desejos e necessidades do mercado, clama por flexibilização operacional para adaptação ao ambiente, cada vez mais complexo e dinâmico, a fim de satisfazer esses desejos e necessidades. Desses aspectos pode-se concluir que deriva a ação pendular da disciplina e imaginação conforme a abordagem de Szulanski e Amim (2001).

Do ponto de vista do impacto dos trabalhos desenvolvidos por diversos autores ao longo da evolução dos estudos estratégicos, Rodriguez e Navarro (2004) concluem através de estudo de levantamento bibliométrico dos artigos publicados no *Strategic Management Journal* no período de 1980-2000, por eles realizado, que os trabalhos de Chandler (1992), que estabeleceu as bases para um melhor entendimento do processo de desenvolvimento corporativo da firma, particularmente o fenômeno relacionado com a diversificação, Ansoff (1965), na definição dos conceitos de estratégia como decisões acerca de produtos e mercados e Andrews (1971), na conceituação de estratégia, constituem os trabalhos fundadores da disciplina de estratégia, além dos trabalhos de Penrose (1959), sobre a importância dos recursos na criação de estratégias, Cyert e March (1963), considerando a estratégia sob a teoria do comportamento organizacional, Thompson (1967), que introduziu a noção de estratégias corporativas e cooperativas e a formação de alianças, Lawrence & Lorsch (1967), com a abordagem da teoria da contingência e Rumelt (1974), que explorou o relacionamento entre estratégia de diversificação, estrutura organizacional e performance.

Ainda segundo Rodriguez e Navarro (2004), o impacto dos trabalhos de Porter (1980, 1985) – contribuição para a economia industrial, com a introdução do conceito de cinco forças competitivas, estratégias genéricas e cadeia de valor - o eleva a condição de autor com maior influência no desenvolvimento da disciplina de estratégia, apesar da perda de influência nos últimos anos da última década do século XX. Além disso, os autores constataram que ultimamente a mais importante contribuição para a disciplina de estratégia mostra ser a visão da estratégia baseada nos recursos (*resource-based view of the firm*). Segundo esses autores, apesar dessa abordagem ter sido introduzida de forma pioneira em

1984, por Wernefelt, quatro anos após o trabalho de 1980 de Porter, somente na década de 90 ela recebeu reconhecimento entre os pesquisadores da área, talvez pela amplificação de sua visibilidade dada pelo trabalho de Barney (1991) que introduziu um modelo para identificar as características dos recursos estratégicos e aqueles constituintes de fontes de vantagem competitiva, e adicionalmente pelo fato de que, dez anos após ter escrito o seu artigo, Wernefelt foi agraciado com o primeiro prêmio de melhor artigo do *Strategic Management Journal*.

### **2.3 AS PRINCIPAIS CLASSIFICAÇÕES SOBRE O ESTUDO DA ESTRATÉGIA**

A evolução dos conceitos, técnicas e teorias sobre estratégia empresarial deram-se, como todas as teorias administrativas, sob a égide de paradigmas reinantes à época de seus desenvolvimentos, os quais traduzem concepções, premissas e posicionamentos específicos de seus formuladores. Portanto, é importante que, ao se deparar com determinada teoria, seja a tradicional teoria geral da administração ou mesmo teorias sobre campos específicos dessa teoria geral, como é o caso da estratégia empresarial, que o leitor, profissional da administração ou estudioso dessas teorias tenha em mente quais os pressupostos que as tornam válidas.

Nesse sentido, esta parte da contextualização teórica tem como objetivo ressaltar tais fundamentações e foi fruto de uma extensa revisão da literatura, tendo como motivação buscar o entendimento de quais as perspectivas utilizadas pelos estudiosos da estratégia empresarial. De fato, a revisão bibliográfica efetuada com este objetivo procurou centrar a atenção nos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais que pudessem apresentar uma consolidação sintetizada dos diversos paradigmas envolvidos no campo dos estudos estratégicos.

Para Balogun et al. (2003), ao sustentarem as bases para a proposta de novas metodologias para se estudar o processo estratégico nas empresas, a crescente necessidade dos pesquisadores estarem perto do fenômeno de estudo, concentrarem-se no contexto e detalhes e, simultaneamente, serem amplos em seus objetivos de estudo, o que exige

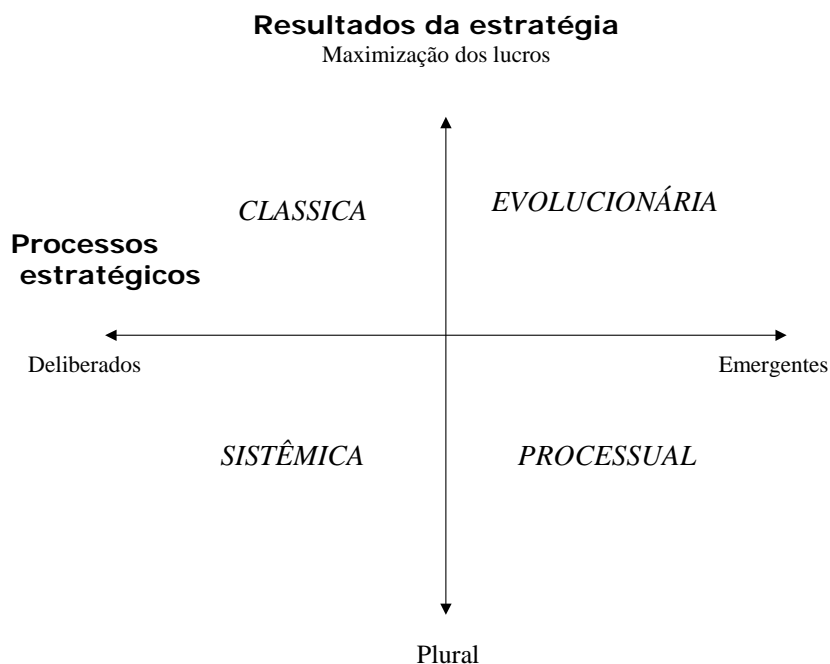
freqüentar muitas partes das organizações, claramente criam conflitos para a realização dos trabalhos de pesquisa. Este dilema é exacerbado por uma terceira consideração: o crescente número de alternativas teóricas a escolhas metodológicas para estudar organizações e as fronteiras ontológicas e epistemológicas cada vez mais nebulosas. Fronteiras confusas fornecem direções menos claras sobre como dados deveriam ser coletados e interpretados. Do lado positivo, entretanto, o aumento do pluralismo significa que métodos podem ser usados de diferentes modos e métodos similares podem facilitar conversação entre perspectivas teóricas (BALOGUN *et al.* 2003).

Dada a existência de muitas correntes teóricas, alguns autores desenvolveram, principalmente nos últimos anos, construtos que, partindo da abordagem de artigos apresentados em congressos e periódicos da área e mesmo de reflexões teóricas sobre a temática da administração e da estratégia, facilitam o entendimento dos pressupostos e/ou objetivos de cada teoria. A seguir serão apresentadas algumas dessas abordagens, o que servirá também para definir de forma mais ampla o conceito de estratégia, que dada essas considerações, é dependente de pressupostos e objetivos de cada perspectiva teórica.

### 2.3.1 – A perspectiva de WHITTINGTON

Segundo Whittington (2002) existem quatro perspectivas genéricas sobre estratégia: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica. Essas perspectivas estão apresentadas na figura 1.

As perspectivas se diferenciam em suas duas dimensões fundamentais: os *resultados* da estratégia e os *processos* pelos quais é desenvolvida. O eixo vertical mede o grau e que a estratégia produz resultados de maximização de lucros ou resultados plurais (outros objetivos pretendidos pela empresa, exceto somente maximização de lucros). O eixo horizontal considera os processos desenvolvidos pela empresa, se deliberados (intencionados e colocados em prática) ou emergem por acidente, confusão ou inércia. Duas questões fundamentais estão refletidas nesses dois eixos: *para que serve a estratégia*; e *como ela é desenvolvida* (WHITTINGTON, 2002)



**Figura 1. Perspectivas genéricas sobre estratégia**

Fonte: adaptado de Whittington (2002, p. 3)

As perspectivas clássica e evolucionária vêem a maximização do lucro como o resultado natural do desenvolvimento da estratégia. As abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, admitindo outros resultados possíveis além da maximização dos lucros. Com relação aos processos, a perspectiva evolucionária e a processualista enxergam a estratégia como algo que emerge dos processos governados por acasos, confusão e conservadorismo. Por outro lado, as perspectivas clássica e sistêmica concordam que a estratégia pode ser algo deliberado. Os dois eixos são contínuos e cada uma das perspectivas genéricas contém outras perspectivas mais específicas, cada qual posicionada diferentemente em cada quadrante (WHITTINGTON, 2002)

Segundo o autor, a abordagem clássica é associada a Igor Ansoff (1965, 1991) e Michael Porter (1985, 1996). Para essa abordagem, estratégia é o processo racional de cálculo e análises deliberadas e tem como objetivo maximizar a vantagem a longo-prazo. De posse de informações e de técnicas apropriadas, o mundo exterior e a empresa tornam-se previsíveis e plásticos (flexíveis), moldados de acordo com os interesses dos executivos.

Assim, para dominar os ambientes internos e externos é necessário um bom planejamento. Nessa análise a estratégia é importante e as decisões fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso (WHITTINGTON, 2002)

O autor considera que os evolucionistas como Hannan e Freeman (1988) ou Oliver Williamson (1991) afirmam que a estratégia no sentido clássico do planejamento racional orientada para o futuro é frequentemente irrelevante, uma vez que o ambiente é muito implacável e imprevisível para que se façam previsões eficazes. Segundo o autor, os evolucionistas oferecem aos estrategistas individuais um paradoxo cruel, pois a natureza dinâmica, hostil e competitiva dos mercados não apenas implica que a sobrevivência prolongada não pode ser planejada, mas também assegura que somente as empresas que, de algum modo, descubrem as estratégias de maximização de lucro sobreviverão. As empresas são como as espécies da evolução biológica: os processos competitivos cruelmente selecionam as mais aptas a sobreviver; as outras não possuem força para ajustar-se rapidamente e evitar a sua extinção. Assim sendo, é o mercado, e não os gerentes que faz as escolhas mais importantes. Nesse sentido, as estratégias bem-sucedidas apenas emergem quando o processo de seleção natural apresenta seu julgamento. Os gerentes então devem garantir que suas empresas se ajustem o mais eficazmente possível às exigências do ambiente onde atuam (WHITTINGTON, 2002)

Ainda segundo Whittington (2002), os processualistas por outro lado, concordam que o planejamento de longo prazo é fútil, mas são menos pessimistas sobre o destino das empresas que não otimizam o ajuste ao ambiente. Para eles, os processos das organizações e dos mercados raras vezes são suficientemente perfeitos tanto para o planejamento estratégico defendido pela teoria clássica, quanto para o princípio da sobrevivência da abordagem evolucionária. Ainda segundo Whittington (2002), de acordo com Cyert e March (1963), as pessoas são muito diferentes em seus interesses, limitadas em suas compreensão, dispersas em sua atenção e descuidadas em suas ações para se unirem e levarem a cabo um planejamento perfeitamente calculado, fazendo com que o planejamento seja esquecido quando as circunstâncias mudam. Assim, na prática a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, do que de uma série racional de grandes saltos para frente (Mintzberg, 1994). Segundo Whittington (2002), para essa perspectiva, não faz muita diferença se a estratégia emergente não é completamente

ótima, pois os processos de seleção do mercado são relativamente negligentes: ninguém sabe o que é uma estratégia ótima, e ninguém conseguiria manter-se preso a ela por muito tempo. Assim, para o autor, o fracasso em criar e implementar o planejamento estratégico perfeito dificilmente levaria a qualquer desvantagem competitiva fatal. Na concepção de Whittington (2002), a perspectiva sistêmica considera que a estratégia é importante, mas não do mesmo modo como é vista pelos clássicos. Segundo o autor, os teóricos sistêmicos são menos pessimistas que os processualistas quanto à capacidade das pessoas em conceber e implementar planejamentos racionais de ação; e bem mais otimistas que os partidários da abordagem evolucionista no que diz respeito à habilidade das pessoas em definir as estratégias ante as forças de mercado.

O autor considera que, seguindo a ênfase de Granovetter (1985)<sup>2</sup> no “encaixe” social da atividade econômica, a abordagem sistêmica propõe que os objetivos e práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Os estrategistas com frequência se desviam da norma de maximização deliberada do lucro, uma vez que seu ambiente social pode despertá-los para outros interesses além do lucro – orgulho profissional, poder de gerenciamento ou patriotismo, por exemplo. Assim, a busca por esses diferentes objetivos, ainda que sacrificando a maximização dos lucros, é, portanto, perfeitamente racional, embora a razão esteja frequentemente escondida.

Além disso, de forma alternativa, os estrategistas podem desviar-se das regras de cálculo racional apresentadas nos livros, não porque eles sejam idiotas, mas porque, dentro da cultura que eles trabalham, as regras fazem pouco sentido. Essas estratégias de desvio são importantes porque podem ser implementadas com eficácia e as pressões da competição não garantem que os maximizadores de lucros da abordagem evolucionária serão os únicos a sobreviver: os mercados podem ser manipulados ou iludidos, e as sociedades têm outros critérios, além do desempenho financeiro, para dar apoio às empresas. Assim, a perspectiva sistêmica acredita que a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais ela

---

<sup>2</sup> GRANOVETTER, M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. American Journal of Sociology. 91 (3).. p.481-510

participa, definindo os interesses segundo os quais ela age e as regras de sobrevivência. A classe social e o país fazem diferença no que toca a estratégia (WHITTINGTON, 2002).

Assim, segundo Whittington (2002), cada perspectiva tem a sua própria visão sobre a estratégia e qual a sua importância para as práticas gerenciais. De forma resumida, os pressupostos e essas visões podem ser apresentadas como no quadro 1.

**Quadro 1. Os pressupostos e visões sobre as estratégias genéricas.**

Abordagem sobre estratégia	Pressupostos e visão sobre a estratégia
<b>Clássica</b>	Mundo exterior e empresa podem ser previsíveis e plásticos/flexíveis. Estratégia é um processo racional de planejamento a longo-prazo vital para garantir o futuro
<b>Sistêmica</b>	Assumem posição relativista. Formas e métodos do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica.
<b>Processualista</b>	Questionam o valor do planejamento racional no longo-prazo. A estratégia é um processo emergente de aprendizado e adaptação.
<b>Evolucionista</b>	O futuro é algo muito volátil e imprevisível para ser planejado. A melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje.

Fonte: Whittington (2002)

Ao desenvolver a sua análise sobre os desenvolvimentos das várias perspectivas genéricas Whittington (2002) enfatiza alguns aspectos relevantes que as diferenciam. Esses aspectos foram sistematizados por Duarte (2003) e são apresentados na tabela 1.

**Tabela 1. Características das quatro perspectivas de estratégia.**

	Clássica	Processual	Evolucionista	Sistêmica
<b>Estratégia</b>	Formal	Arte	Eficiência	Ajustada
<b>Racionalidade</b>	Maximização de lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
<b>Foco</b>	Internos (planos)	Internos (políticas)	Externo (mercado)	Externo (sociedade)
<b>Processo</b>	Analítico	Barganha/aprendizado	“Darwiniano”	Social
<b>Influências-chaves</b>	Economia/militar	Psicologia	Economia/Biologia	Sociologia
<b>Autores</b>	Chandler, Ansoff, Porter	Cyert & March, Mintzberg, Pettigrew	Hannan & Freeman, Williamson	Granovetter, Marris
<b>Período</b>	1960s	1970s	1980s	1990s

Fonte: Whittington (2002, p.46) apud Duarte (2003, p.18)

Segundo Whittington (1992), a perspectiva sistêmica também sugere que por refletirem os sistemas sociais nos quais são desenvolvidas, as estratégias de empresas em



diferentes sistemas apresentarão diferentes abordagens características no que diz respeito à estratégia, levando para possíveis conseqüências quanto ao desempenho econômico nacional. Nas palavras do autor:

Em seu influente trabalho *Capitalisme contre Capitalisme*, o banqueiro e intelectual francês Michel Albert (1991)<sup>3</sup> descreveu como a competição internacional entre duas formas básicas de capitalismo avançado – o da Alemanha, Europa central e Japão e o mundo anglo-saxão, liderado pelos Estados Unidos e pelo Reino Unido. O modelo alemão/japonês é de cooperação próxima entre bancos e empresas, um Estado paternalista e uma visão comunitária das relações entre empresas e trabalhadores. Esse modelo traduz uma visão da estratégia de longo-prazo, prontidão em investir em equipamento e treinamento e respeito pela transmissão das habilidades necessárias à tecnologia e produção. Trata-se de uma visão de estratégia que, embora não avessa ao planejamento, também valoriza a visão oposta e incrementada da escola processualista. Por outro lado, existe o modelo anglo-saxão, associada a mercados financeiros turbulentos e credores impacientes, a aquisições hostis e à abordagem de empregar-e-demitir nas relações de trabalho. A conseqüência para a estratégia é a ênfase em resultados financeiros no curto prazo, orientação externa agressiva e alto valor atribuído à velocidade e flexibilidade. O modelo anglo-saxão também não descarta o planejamento clássico, mas sente-se muito à vontade com a impiedosa lógica da “sobrevivência do mais apto” defendida pela teoria evolucionária. Essas abordagens nacionais características sobre a estratégia podem causar grande impacto no desempenho econômico nacional. Os teóricos sistêmicos afirmam, no entanto, que a influência de certas estratégias características podem mudar de positivas a negativas, e vice-versa, de acordo com as alterações nas exigências do ambiente econômico...O desafio da perspectiva sistêmica, entretanto, é sublinhar as dificuldades em transferir filosofias e técnicas estratégicas de um contexto a outro. O sucesso dos métodos japoneses, no período imediatamente após a guerra, e o dos americanos, mais recentemente, dependeram dos sistemas sociais nos quais estavam inseridos. Aprendemos com as dificuldades enfrentadas pela Rússia nos anos 1990, que novas abordagens estratégicas não podem ser simplesmente enxertadas. Os estrategistas de negócios e os criadores da política nacional devem ser sensíveis aos tipos de estratégia desejados e viáveis em determinado período de tempo e lugar. Para os criadores da política nacional, portanto, mudar as estratégias significa mudar também o sistema social no qual elas estão implantadas. Do ponto de vista sistêmico, não há caminho fácil para alcançar a estratégia ótima, e receitas para o sucesso não são universais nem eternas (WHITTINGTON, 2002, p.5-7).

### 2.3.2 – A perspectiva de FARJOUN

Para Farjoun (2002) as questões centrais do campo da estratégia – o conceito de estratégia, os modelos causais relacionando estratégia com outros construtos e modelos de gerenciamento estratégico tem sido endereçados através de duas progressões-chaves. A

---

<sup>3</sup> ALBERT, M. *Capitalisme contre capitalisme*. Paris. Editions de Seuil. 1991

perspectiva mecânica, baseada em teorias disciplinares, no modelo do design e na visão da estratégia como uma postura de planejamento, tem fornecido uma visão unificada, mas estreita e cada vez menos pertinente. A segunda, a perspectiva orgânica, que inclui a pesquisa do processo estratégico, os modelos evolucionários e de processo e as visões integrativas e interativas, tem provocado riqueza e pertinência, mas não uma perspectiva unificadora.

Ainda segundo o autor, essas duas progressões marcaram uma mudança epistemológica dos pressupostos mecânicos para os orgânicos: de tempo discreto para tempo contínuo; de fluxo direcional para fluxo interativo e de construtos e modelos diferenciados para integrados. Nesse sentido, construindo sobre essa mudança, o autor propõe uma perspectiva orgânica que combina os *insights* e coerências da perspectiva mecânica com as mais relevantes idéias da perspectiva orgânica (FARJOUN, 2004).

### 2.3.3 A perspectiva de LOWENDAHL e REVANG

Lowendahl e Revang (1998) entendem que na era pós-industrial as empresas estão enfrentando aumento da complexidade por um número de razões, duas das quais estão fundamentalmente alterando o contexto competitivo das empresas e gerentes, ou seja, a disseminação do conhecimento e da tecnologia. Esse aumento de complexidade tem alterado o relacionamento da empresa com os *stakeholders*<sup>4</sup> externos (por exemplo, os clientes) e também com os *stakeholders* internos (por exemplo, os empregados). Esses autores também enfatizam que os pesquisadores tendem a focar primariamente em uma das dimensões da complexidade, ou seja, internamente ou externamente.

Assim, na era pós-industrial é necessária uma abordagem diferente, em função do colapso do conflito dimensão interna *versus* dimensão externa e mesmo a noção de indústria torna-se nebulosa. Desse modo, Lowendahl e Revang (1998) afirmam que os pesquisadores devem ir além dos paradigmas a que estão acostumados e explorar as

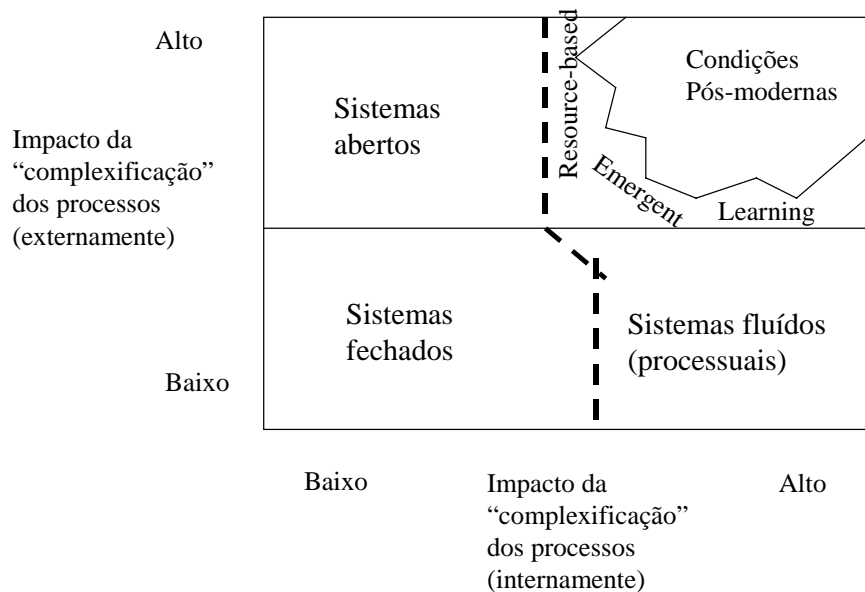
---

<sup>4</sup> Stakeholders – “grupos de interesses” vinculados a uma organização.

implicações dessas mudanças a um nível mais fundamental, e de forma mais específica, inventar novas teorias e abordagens para esse contexto específico (de complexidades)

Construindo sobre os desafios que estão transformando a sociedade contemporânea Lowendahl e Revang (1998) fundamentam o que chamam de organizações pós-modernas, onde ocorrem complexidades internas bem como externas à organização, deixando de ter como foco a racionalização típica dos modelos tayloristas e fordistas para focar a complexidade (*complexification* - (Hage e Powers, 1992:52)<sup>5</sup>). Segundo esses autores a consequência é a maior ênfase no capital humano e nos sistemas de informações e a mudança nos relacionamentos entre pessoas em resposta ao crescimento da complexidade.

Entendendo que as teorias de estratégia existentes não satisfazem as condições do ambiente pós-moderno, os autores apresentam na figura 2 o posicionamento que teriam essas teorias se estivessem usando como pressupostos para a sua fundamentação a complexidade dos ambientes internos e externos.



**Figura 2. Teorias estratégicas e desafios pós-modernos.**

Fonte: Lowendahl e Revang (1998, p.755)

<sup>5</sup> HAGE, J.; POWERS, C.H. Pos-industrial lives: roles e relationships in the 21<sup>st</sup> century. Sage. Newbury Park. CA. 1992

Observa-se nessa figura que nos casos de complexificação dos dois processos, ou seja, dos processos internos e externos, não bastam teorias que enfatizem aspectos da visão de sistemas abertos ou a visão de sistemas fluidos (processuais); é necessário teorizar sob o que o autor chama de condições pós-modernas e, para tanto, abordagens que contemplem processos de aprendizagem, emersão e baseadas em recursos são as mais apropriadas.

#### **2.3.4 – A perspectiva de HREBINIAK E JOYCE (1985)**

Uma das questões centrais na pesquisa sobre estratégia é aquela sobre a possibilidade de escolha da estratégia por parte dos agentes responsáveis pela organização (normalmente os gerentes da alta cúpula organizacional) e o determinismo provocado pelo mercado. De fato, essa é a tradicional questão que pode ser traduzida pela pergunta: é possível formular a estratégia ou ela emerge durante o processo de implementação de ações organizacionais? Desde os primeiros estudos de Mintzberg (1978), Mintzberg e Mc Hugh (1985), Mintzberg e Waters (1982), sobre o processo estratégico, busca-se situar essa questão de forma a explicar efetivamente o que é estratégia.

Hrebiniak e Joyce (1985) entendem que a escolha estratégica (ação estratégica definida pelos gerentes enquanto agentes da organização) e o determinismo (ações estratégicas que decorrem exclusivamente devido às restrições do mercado) são variáveis independentes. Assim, podem ser posicionadas em confronto no desenvolvimento de uma tipologia de adaptação organizacional (Figura 3).

<b>Escolha</b>	Alta	<b>I</b> Escolha Estratégica	<b>II</b> Diferenciação
	Baixa	<b>III</b> Escolha não- diferenciada	<b>IV</b> Seleção Natural
		Baixo	Alto

**Determinismo**

**Figura 3. Escolha x determinismo segundo Hrebiniak e Joyce**

Fonte: HREBINIAK, L.G., JOYCE, W.F., 1985 .

O quadrante IV mostra a seleção natural, onde a baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental sugerem que as organizações não exercem nenhuma influência sobre os fatores ambientais externos, ou seja, as organizações se adaptam ao ambiente que as influenciam. O quadrante II apresenta a diferenciação, onde a alta escolha estratégica e alto determinismo ambiental sugerem um contexto turbulento e repleto de incertezas para a adaptação estratégica, pois certos fatores ambientais externos afetam a tomada de decisão organizacional, porém existe a possibilidade da organização usufruir da escolha, mesmo que a força influenciadora seja de natureza dominante. O quadrante I mostra a escolha estratégica, onde a alta possibilidade de escolha estratégica e o baixo determinismo sugerem que a escolha estratégica determina o domínio da organização frente ao ambiente. Por fim, o quadrante III apresenta a escolha não-diferenciada, onde ambas, baixa escolha estratégica e determinismo ambiental, sugerem a escolha incremental e a adaptação casualmente.

### 2.3.5 – A perspectiva de LENGNICK-HALL e WOLFF (1985).

Para esses autores um persistente desafio no campo dos estudos do gerenciamento estratégico é decidir qual ferramenta teórica usar para descrever ou prever circunstâncias

estratégicas, ações e conseqüências. Construindo sobre quatro testes para identificar teorias efetivas de estratégia, apresentados por Rumelt (1979)<sup>6</sup>, os autores derivaram o conceito de lógica nuclear (ou central) (*core logic*) para descrever o compósito de princípios e premissas de uma teoria de estratégia que responde diretamente a esses quatro testes. Analisando essas lógicas nucleares para três importantes perspectivas teóricas do campo da estratégia – estratégia baseada nos recursos (RBV), perspectiva da hipercompetitividade e alta-velocidade (dinâmica dos mercados) e as visões das teorias baseadas no caos e no ecossistema – os autores concluem que, embora essas três perspectivas estejam satisfazendo a lógica nuclear, a tentativa conceitual de misturá-las em uma única estratégia cria sérios problemas para os gerentes que estão interessados em atingir consistência de proposições. Esses problemas se originam da confusão que as lógicas nucleares, específicas de cada teoria, criariam nas ações empresariais, quando consideradas conjuntamente. O quadro 2 apresenta as bases da perspectiva dos autores.

**Quadro 2 - A perspectiva de LENGNICK-HALL e WOLFF**

<b>Quatro testes para identificar teorias efetivas de estratégia Segundo Rumelt (1979)</b>	<b>Três lógicas nucleares (“<i>core logic</i>”) – princípios e premissas de uma teoria de estratégia que responde aos quatro testes</b>	<b>Respectivas teorias de estratégia que satisfazem a lógica nuclear.</b>
<p>1) <b>Teste da consistência de objetivos</b> Para evitar objetivos conflitantes</p> <p>2) <b>Teste de estruturação</b> Para distinguir fatores importantes e sem importância e para definir subproblemas críticos que devem ser resolvidos</p> <p>3) <b>Teste de competência</b> Teoria deve oferecer modos para usar habilidades organizacionais, recursos e competências para resolver questões críticas.</p> <p>4) <b>Teste de funcionamento</b> Uma teoria deve oferecer razoável expectativa que resultados desejados podem ser alcançados se a teoria for aplicada apropriadamente.</p>	<p>a) <b>Lógica da capacidade</b> Reflete a premissa geral de que uma firma irá superar outra se possuir superior habilidade para desenvolver, usar e proteger o poder natural, competência fundamentais e recursos.</p> <p>b) <b>Lógica da guerrilha</b> Uma firma irá superar outras se ela for mais adepta a rapidamente e repetidamente destruir a situação corrente para criar uma base ainda inexistente e não-convencional para competir.</p> <p>c) <b>Lógica da complexidade</b> Sucesso estratégico é uma função do talento da firma para se desenvolver em um sistema dinâmico e não-linear que conta com relacionamentos em redes de <i>feedback</i> e emergentes</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; width: fit-content;">RBV – Estratégia baseada nos recursos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; width: fit-content;">Hipercompetição e alta-velocidade</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Teoria do Caos e Ecossistemas</div>

Fonte: HREBINIAK E JOYCE, 1985.

<sup>6</sup> RUMELT, R.P. Evaluation of strategy: Theory and models. In D.E. Schendel and C. Hoffer (eds). 1979

## 2.4 AS ABORDAGENS TEÓRICAS PARA A CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A seguir são apresentadas as principais abordagens teóricas para a criação de estratégias.

### 2.4.1 A abordagem fundamentada na organização industrial

O modelo de organização industrial, derivado dos estudos econômicos, explica a maior influência do ambiente externo sobre as ações estratégicas das empresas, e foi o principal determinante das estratégias selecionadas pelas empresas durante os anos 60 a 80. Esse modelo considera que o ambiente é mais determinante da estratégia selecionada do que as decisões tomadas internamente por seus gestores (SCHENDEL, 1994). Características do setor, como economia de escala, barreiras à entrada no mercado, diversificação, diferenciação de produto e grau de concentração de empresas no setor, impactam de maneira importante o desempenho das organizações.

Segundo Hitt et.al (2002, p.21),

O modelo baseado na organização industrial faz as seguintes suposições adjacentes:

- que o ambiente externo imponha pressões e limitações que determinem as estratégias capazes de gerar retornos superiores à média;
- que quase todas as empresas que atuam num determinado setor ou segmento deste controlem recursos semelhantes e estrategicamente pertinentes e adotem estratégias semelhantes em vista destes recursos;
- que os recursos empregados na implementação de estratégias são altamente móveis de empresa para empresa; em vista da mobilidade de recursos, as eventuais diferenças em recursos que possam se desenvolver entre empresas não terão vida longa;
- que os indivíduos que detêm o poder decisório organizacional sejam racionais e tenham o compromisso de atuar nos melhores interesses da empresa, como demonstra o seu comportamento de maximização de lucros.

Ainda segundo Hitt et. al (2002, p.22)

O modelo baseado na organização industrial desafia a empresa a localizar o setor mais atraente para atuar. Pelo fato de supor que muitas delas possuam recursos estratégicos semelhantes e capazes de mudar segundo a empresa, a competitividade apenas poderá ser ampliada quando ela encontrar o setor que ofereça o potencial de lucro mais elevado e aprender a usar seus recursos na

implementação das estratégias exigidas pelas características estruturais desse setor. O modelo de competição das cinco forças é uma ferramenta analítica que pode ser usada para ajudá-la nessa tarefa. O modelo compreende muitas variáveis, tenta capturar a complexidade da concorrência e sugere que a lucratividade de um setor (isto é, a taxa de retorno sobre o capital investido em relação ao custo do capital) seja uma função de interações entre cinco forças (fornecedores, compradores, rivalidade competitiva entre as empresas que atuam no setor, produtos substitutos e entrantes em potencial no setor). Por meio dessa ferramenta, a empresa é desafiada a entender o potencial de lucro de um setor e a definir a estratégia a ser implementada para estabelecer uma posição competitiva defensável, tendo em vista as características estruturais do setor. O modelo sugere, ainda, que a empresa possa auferir retornos superiores à média através da manufatura de produtos padronizados ou prestando serviços padronizados a custos inferiores aos da concorrência (estratégia de liderança em custos) ou produtos diferenciados pelos quais o cliente esteja disposto a pagar preços premium (estratégia de diferenciação)

Pesquisas recentes apóiam a importância desse modelo, segundo HITT et. al (2002). Citando resultados obtidos por alguns autores da área de estratégia, os autores afirmam que 20% da lucratividade das empresas eram devidos ao setor em que atuavam, ou seja, 20% da rentabilidade de uma dada empresa são determinados pelo(s) setor(es) no qual ela decida atuar. Entretanto, continuam os autores, essa pesquisa também demonstrou que 36% da variação na lucratividade poderiam ser atribuídos às características e ações da empresa. Assim, apontam que esses resultados sugerem que tanto o ambiente quanto as características da empresa desempenham um importante papel na determinação do nível específico de sua rentabilidade. Dessa forma, concluem, é provável que haja uma relação recíproca entre o ambiente e a estratégia da empresa e que essa relação afete o seu desempenho.

Hitt et. al (2002, p.22) fazem também considerações acerca da aplicação do modelo baseado na organização industrial para o sucesso das organizações. Para esses autores:

Segundo essas pesquisas, para que uma firma seja bem sucedida no cenário competitivo do século XXI, é essencial que ela constitua um conjunto exclusivo de recursos e capacidades. Entretanto, essa tarefa deve ser levada a cabo segundo a estrutura dinâmica do setor (ou setores) de atuação da empresa. Nesse contexto, ela é vista como um conjunto de atividades de mercado e de recursos. As atividades de mercado são entendidas mediante a aplicação do modelo baseado na organização industrial. O desenvolvimento e o uso eficaz dos recursos, capacidades e competências são entendidos através da aplicação do modelo baseado em recursos. Valendo-se de uma combinação eficaz dos resultados adquiridos pelo uso do modelo baseado na economia e do modelo baseado em recursos, a empresa poderá ampliar dramaticamente a probabilidade de alcançar a competitividade estratégica e de auferir retornos superiores à média.



### 2.4.2 A abordagem fundamentada nos recursos

Essa perspectiva se fundamenta na lógica de que toda estratégia tem como base o conjunto de recursos e capacidades únicos possuídos pelas organizações e que se constituem também na principal fonte de seus retornos.

Assim essa perspectiva entende que as diferenças de desempenho por parte de diferentes organizações são frutos muito mais desses conjuntos de recursos e capacidades únicos adequadamente direcionados de forma a levá-las ao sucesso do que da estrutura dos setores nos quais elas atuam.

Segundo Hitt et. al (2002, p. 24) essa perspectiva pressupõe que

Nem todas as empresas que atuam em um determinado setor possuem os mesmos recursos e capacidades estrategicamente pertinentes. Outra hipótese para o modelo é que os recursos não tenham uma elevada mobilidade de empresa para empresa. As diferenças em recursos constituem a base da vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, ainda segundo esses autores, os recursos são as entradas ao processo de produção da empresa, geralmente classificados em três categorias: físicos, humanos e capital organizacional.

Recursos por si só não são fontes de vantagens competitivas duradouras. Para que isso ocorra, é necessária a integração inteligente desses recursos, o que origina o conceito de capacidades. Assim, capacidades é a condição que um conjunto de recursos possui de desempenhar uma tarefa ou atividade de forma integrada. Como fonte de vantagem competitiva, uma capacidade não pode ser simples a ponto de facilitar a imitação, nem complexa a ponto de dificultar a eficiência operacional e a eficácia organizacional (HITT et.al, 2002).

Para BARNEY (1995), os recursos que originam vantagens competitivas para uma empresa devem possuir algumas características importantes:

- a) Valiosos – quando permitem à empresa minimizar as ameaças e potencializar as oportunidades do mercado;
- b) Raros – difíceis de serem obtidos pelos concorrentes;

- c) De imitação difícil - difíceis de serem imitados ou aumentar os custos da concorrência interessada em obtê-los;
- d) Insostituíveis – quando não possuem equivalentes funcionais.

Quando os quatro critérios acima são plenamente atendidos, os recursos e capacidades tornam-se competências essenciais, servindo então de fonte de vantagem competitiva (HITT et. al, 2002).

Segundo Prahalad e Hamel (1995, p. 229), “uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Afirmam ainda que “uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada (PRAHALAD e HAMEL, 1995, p. 233)”.

Para esses autores uma competência essencial não é um aglomerado de ativos no sentido contábil da palavra. Assim, uma competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Afirmam ainda os autores que “embora todas as competências essenciais sejam fonte de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais (PRAHALAD e HAMEL, 1995, pág. 240)”. Da mesma forma, continuam, toda competência essencial provavelmente é um fator crítico de sucesso, mas nem todo fator crítico de sucesso será uma competência essencial (PRAHALAD e HAMEL, 1995, pág. 240)

### **2.4.3 A abordagem fundamentada no processo**

A abordagem processualista de estudo da estratégia tem como objetivo estudar os processos que a definem e a consolidam na prática empresarial. Assim, o foco de atenção é o processo estratégico, ou seja, como as estratégias são definidas e implementadas. Para tanto, considerações sobre o conteúdo da estratégia, o contexto no qual ela se desenvolve e

os aspectos relacionados com a participação dos diversos atores no processo são motivos de atenção especial.

Mintzberg foi um dos pioneiros dessa abordagem, ao estudar o processo estratégico em empresas empreendedoras e corporações do Canadá (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG e McHUGH, 1985; MINTZBERG e WATERS, 1982). Outros autores, mais recentemente, também dedicaram suas atenções a aspectos do processo estratégico, através do desenvolvimento de pesquisas de campo que procuraram obter informações acerca de ações empresariais bem sucedidas (BROWN e EISENHARDT, 1997; EISENHARDT, 1989; 1999; SALVATO, 2003).

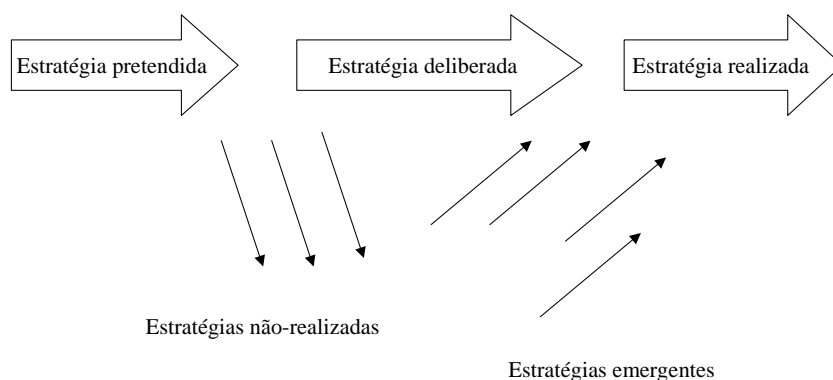
Mais recentemente, uma edição especial do *Journal of Management Studies* (V.40, Janeiro 2003), trouxe uma série de artigos que enfatizam o processo de forma ainda mais contundente. Para Johnson et. al (2003), editores convidados, em artigo introdutório a essa edição especial, os estudos sobre a estratégia empresarial devem enfatizar de forma mais acentuada o processo estratégico na sua origem, ou seja, nas atividades diárias das empresas, através das interações existentes entre os agentes envolvidos, não só os agentes centrais (executivos da alta cúpula), mas também de forma especial os agentes periféricos (funcionários em geral, todos intervenientes no processo de formação das estratégias). A essa abordagem de criação de estratégia processual e participativa denominam de micro-estratégia e ao campo de estudo que considera essa abordagem, denominam de visão de estratégia baseada nas atividades (ABV-Activity-Based View)

De forma a contextualizar a perspectiva do campo de estudo do processo estratégico, foco principal do presente trabalho, serão, a seguir, considerados alguns desenvolvimentos teóricos pertinentes, onde os trabalhos de Mintzberg e a abordagem da estratégia baseada em atividades serão de forma especial considerados. Ressalte-se que, apesar da estratégia baseada nas atividades ser crítica quando aos resultados obtidos pela abordagem processual de estratégia – o que será mais à frente apresentado - e de compor uma nova perspectiva ao se estudar a estratégia empresarial, dando ênfase às atividades micro-orientadas, optou-se por considerá-la uma extensão da abordagem de processo, já que na sua essência a fundamentação dessa visão, ao defender o estudo mais aprofundado e detalhado dos processos, não deixa de continuar tendo como ênfase o estudo dos processos que originam as estratégias.

### 2.4.3.1 A contribuição de MINTZBERG ao processo estratégico.

MINTZBERG é um dos autores que mais criticaram o domínio da perspectiva de formulação da estratégia empresarial nos estudos estratégicos. Suas pesquisas foram realizadas no sentido de evidenciar que as estratégias deveriam ser referidas após o efetivo desenvolvimento das ações empresariais e não *ex ante*, ou seja, a estratégia se configuraria *ex-post facto*. Assim, somente as ações realizadas pela empresa definem a estratégia, uma vez que muitas das ações deliberadas não se realizam na prática (MINTZBERG e WATERS, 1985). Para esses autores a estratégia se constitui em um padrão em um fluxo de decisões (MINTZBERG, 1972, 1978; MINTZBERG e WATERS, 1982, 1984; MINTZBERG et al., 1986, MINTZBERG e McHUGH, 1985; BRUNET, MINTZBERG e WATERS, 1986).

É fundamental distinguir as estratégias planejadas das realizadas. Os planos são estratégias intencionadas enquanto que padrões são estratégias realizadas. A existência de estratégias deliberadas e emergentes é fruto dessa discussão. Uma estratégia pretendida pode tanto ser realizada como de fato foi concebida, ou simplesmente não ser realizada. Por outro lado, as estratégias realizadas podem ter sido integralmente deliberadas ou podem ter emergido através do tempo (emergentes). Portanto, as estratégias emergentes resultam da mudança não planejada, enquanto as deliberadas sugerem uma alteração planejada. Na figura 4 tem-se um esquema que procura mostrar essas diferenças.



**Figura 4: Estratégias Deliberadas e Emergentes.**

Fonte: MINTZBERG et al, 2000

Além de criticar o amplo domínio dos processos de formulação (prescrição) de estratégias pelas empresas ocidentais, especialmente as norte-americanas, Mintzberg e colaboradores consolidaram o que hoje é conhecido como as dez escolas de formação da estratégia empresarial, que eles denominaram de escolas do pensamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O Quadro 3, apresenta as dez escolas e o foco de fundamentação do processo de formulação estratégica, enquanto que as Tabelas 2 e 3 apresentam as dimensões-chaves dessas dez escolas.

**Quadro 3 – Escolas do pensamento estratégico**

<b>Escola</b>	<b>Formulação da estratégia</b>
Escola do Design	Como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Como um processo formal
Escola do posicionamento	Como um processo analítico
Escola empreendedora	Como um processo visionário
Escola cognitiva	Como um processo mental
Escola de aprendizado	Como um processo emergente
Escola de poder	Como um processo de negociação
Escola cultural	Como um processo coletivo
Escola ambiental	Como um processo reativo
Escola de configuração	Como um processo de transformação

Fonte: MINTZBERG et al., 2000

**Tabela 2. Dimensões-chaves das Escolas do Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora e Cognitiva segundo MINTZBERG.**

	<b>Design</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Posicionamento</b>	<b>Empreendedora</b>	<b>Cognitiva</b>
Palavras-Chave	Congruência/ Encaixe, competência distintiva, SWOT, formulação/ implementação	Programação, orçamentação, cenários	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, portfólio, curva de de experiência	Golpe ousado, visão, critério	Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo
Estratégia	Perspectiva planejada, única	Planos decompostos em sub-estratégias e programas	Posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas), também manobras	Perspectiva (visão) pessoal e única como nicho	Perspectiva mental (conceito individual)

Processo Básico	Cerebral, simples e informal, arbitrário, deliberado (prescritivo)	Formal, decomposto, deliberativo (prescritivo)	Análítico, sistemático, deliberado (prescritivo)	Visionário, intuitivo, em grande parte deliberado (como guarda-chuva, embora específico emergente) descritivo	Mental, emergente (dominante ou forçado)
Mudança	Ocasional	Periódica, incremental	Aos poucos, freqüente	Ocasional, oportunista, revolucionária	Enfrenta resistencia ou construída mentalmente
Agente Central	Executivo principal	Planejadores	Analistas	Líder	Mente

Fonte: MINTZBERG et al. (1998:356) apud DUARTE (2003)

**Tabela 3. Dimensões-chaves das Escolas do Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração segundo MINTZBERG**

	<b>Aprendizado</b>	<b>Poder</b>	<b>Cultural</b>	<b>Ambiental</b>	<b>Configuração</b>
Palavra-Chave	Incrementalismo, estratégia, fazer sentido, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial.	Barganha, conflito, coalizão, interessados, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização
Estratégia	Padrões, única	Padrões e posições políticos e cooperativos	Perspectiva coletiva, única	Nichos	Qualquer um à esquerda
Processo Básico	Emergente, informal, confuso (descritivo)	Conflitivo, agressivo, confuso (descritivo)	Ideológico, forçado, coletivo, deliberado (descritivo)	Passivo, imposto e emergente (descritivo)	Interativo, episódico (descritivo e prescritivo)
Mudança	Contínua, incremental	Freqüente, pouco a pouco	Infreqüente (enfrenta resistência ideológica)	Rara e quântica	Ocasional e revolucionária (outras vezes incremental)
Agente Central	Aprendizes (quem puder)	Qualquer um com poder, organização inteira	Coletividade	“Ambiental”	Especialmente o principal executivo

Fonte: MINTZBERG et al. (1998:357) apud DUARTE (2003)

#### 2.4.3.2 – A contribuição da estratégia baseada nas atividades

Para Johnson et. al (2003) a visão de estratégia baseada nas atividades tem como foco o detalhamento dos processos e práticas que constituem as atividades do dia-a-dia da

vida organizacional e que são relacionadas com os resultados estratégicos. De fato, esses autores argumentam que o campo dos estudos estratégicos deve mudar o debate na direção da micro perspectiva para a estratégia, enfatizando as micro-atividades que, frequentemente invisíveis para a tradicional pesquisa em estratégia, podem ter conseqüências significantes para a organização e aqueles que nela trabalham. Além disso, argumentam esses autores que ao fazer isso, a teoria estará se aproximando mais da prática da estratégia nas organizações.

Ainda segundo esses autores, a ênfase na micro-estratégia tem sua origem nos trabalhos pioneiros de Johnson e Huff (1997)<sup>7</sup>, Lindell et al (1998)<sup>8</sup> e Whittington (1996)<sup>9</sup> e o crescente interesse por essa ênfase nas pesquisas pode ser percebido pelo relativo aumento do número de artigos apresentados em uma série de eventos científicos realizados na Europa desde 2001.

Segundo Johnson et al (2003), essa mudança de foco para a abordagem de micro-estratégia responde à crescente frustração observada na literatura da pesquisa acadêmica sobre estratégia. Entretanto, advogam os autores, essa abordagem reflete as mudanças no ambiente econômico no qual trabalham os pesquisadores e na natureza dos atores com quem os pesquisadores, como professores, interagem, o que faz pressão para se considerar a prática das organizações.

Para esses autores, dois aspectos econômicos direcionam os estudos estratégicos para a direção da visão baseada nas atividades. Primeiro, tem havido mudanças no mercado de recursos. Os mercados estão mais abertos, o trabalho mais móvel e a informação é abundante. Além disso, os recursos estão mais fáceis de serem comercializados e a segurança contra novas entradas e contra a estratégia de imitação estão falhando. Assim, neste mercado de recursos fluidos, a vantagem sustentável repousa mais nos micro-ativos que são mais difíceis de serem discernidos e negociados – o lucro, ao invés do prejuízo, vem dos detalhes. O segundo aspecto reflete a mudança para um ambiente muito mais

---

<sup>7</sup> JOHNSON, G.; HUFF, A. (1997). Everyday innovation/everyday strategy. In Hamel, G., Prahalad, C.K. , Thomas, H. and O'Neill, D. (Eds). Strategy flexibility. London. Wiley.

<sup>8</sup> LINDELL, P., MERLIN, L., GAHMBERG, H., HELLQVIST, A., MELANDER, A. (1998). Stability and change in a strategist's thinking. In Eden, C., Spender, J.C. (Eds), Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research. London: Sage.

<sup>9</sup> WHITTINGTON, R. (1996). Strategy as practice. Long Range Planning. October, 731-5

hiper-competitivo, no qual a velocidade, a surpresa e a inovação são as bases vencedoras da vantagem competitiva.

Segundo os autores, a hiper-competição impacta tanto o nível quanto a frequência da atividade estratégica. Inovativas e rápidas respostas à competição requerem descentralização organizacional de forma que as decisões estratégicas são tomadas pelos gerentes de linha que estão mais próximos dos consumidores e das habilidades necessárias. Assim, inovação estratégica crescentemente envolve gerentes “na periferia” ao invés de somente aqueles localizados na alta hierarquia. Como consequência, esse tipo de competição destrói o processo de se construir estratégias através ciclos episódicos bem definidos, fazendo com que a estratégia passe a ser um processo contínuo e torne-se uma característica crônica da vida organizacional, envolvendo muito mais pessoas e mais frequentemente que no passado.

Para construir a visão de estratégia baseada nas atividades Johnson et al (2003) examinaram de forma crítica as contribuições de duas teorias, a visão da estratégia baseada nos recursos (RBV) e a teoria institucional, além de dois tópicos que fundamentam pesquisas empíricas em estratégia: as questões relacionadas com a diversificação corporativa e o desenho da estrutura organizacional. Os resultados dessa análise apontam para uma ênfase muito acentuada nos aspectos macro e para resultados que não espelham a realidade dos fatos diários das organizações, uma vez que de forma geral, não contempla as micro-atividades e os atores envolvidos nos diversos processos decisórios fundamentais da organização.

Além da análise à luz dessas teorias e fundamentações empíricas, os autores também fazem uma análise crítica da contribuição da abordagem do processo estratégico. Apesar de reconhecerem a grande contribuição dessa abordagem, por ter aberto a “caixa preta” das organizações e tornado a estratégia um fenômeno organizacional ao invés de um problema estratégico macro destacado da dinâmica da organização, os autores apontam seis pontos que limitam essa abordagem: 1) a pesquisa sobre processos só considera relatórios (informações) dos executivos seniores; 2) a pesquisa sobre processos tem sido relutante para considerar os aspectos do agenciamento gerencial; 3) A pesquisa sobre processo falha ao não tornar seus resultados passíveis de aplicação nas organizações; 4) a pesquisa sobre processo é limitada por separar-se das questões de conteúdo, como diversificação e



estrutura; 5) a pesquisa sobre processo não enfatiza a vinculação estratégia-resultados; 6) a pesquisa sobre processo falha ao fazer boas descrições de processo, mas fraca análise e comparação sistemática com teorias.

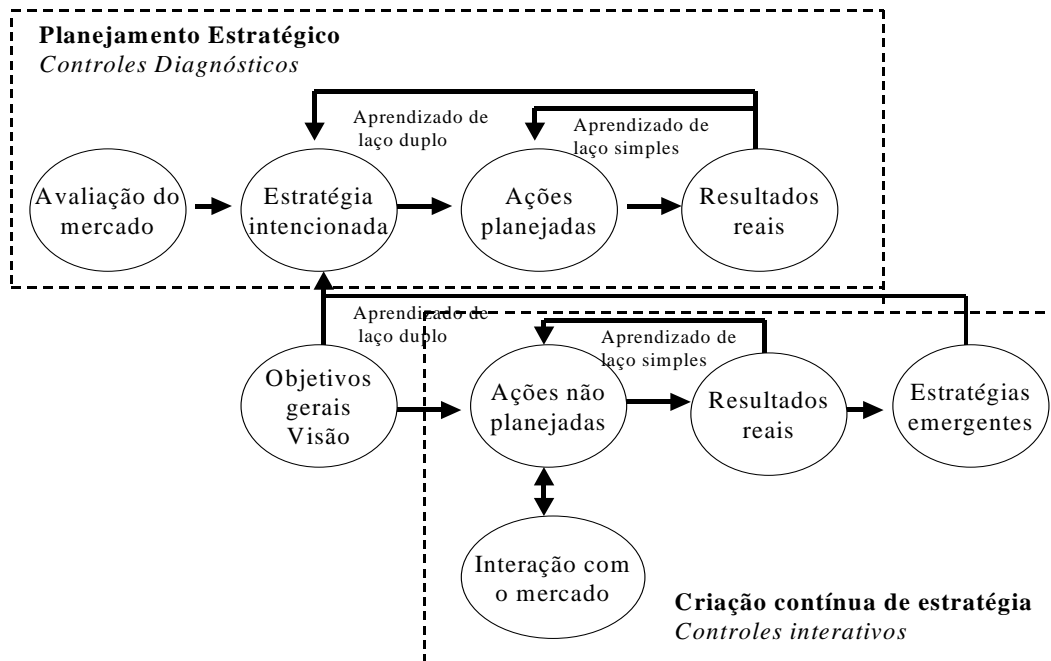
Tendo em vista essas considerações, os autores enfatizam os desafios no planejamento das pesquisas com base na visão de estratégia baseada nas atividades. Alguns pontos são considerados:

- 1) Estudos em nível micro são naturalmente restritos em termos de escopo e unidade de análise. Entretanto, é possível serem identificadas unidades particulares de análise que possam contribuir para a abordagem geral.
- 2) O trabalho deve envolver as pessoas da organização como pesquisadores-colaboradores e não somente enfatizar aspectos retrospectivos – a produção de conhecimento é conjunta.

#### **2.4.4 – Uma abordagem integrativa de criação de estratégias**

Mariotto (2003), após uma extensa revisão da literatura de artigos relacionados com a emergência de estratégias em organizações, propõe um quadro conceitual que contempla o uso conjunto dos conceitos de estratégia formalizada e de estratégia emergente, que ele denomina de “Formação Contínua de Estratégia”. Além do modelo (Fig.5) o autor apresenta elementos organizacionais (Fig.6) relacionados com a estrutura, processos e técnicas que julga serem necessários para a criação contínua de estratégia (MARIOTTO, 2003).

Esse modelo integrativo tem na sua concepção algumas fundamentações e premissas que merecem considerações. Construído através da análise crítica de artigos sobre o processo estratégico (vale ressaltar aqui que a emergência, deliberada ou fortuita, compõe o próprio processo), mesmo que envolvendo perspectivas ou escolas diferentes, o autor procurou dar fundamentação ao seu modelo através da síntese do que os mais diversos autores afirmam sobre como se dá o processo de criação de estratégias.



**Fig. 5. Formação contínua de estratégia**

Fonte: MARIOTTO (2003, p. 89)

Estruturas, Processos e Técnicas tais como	Criando condições de	Que promovem	Para realizar
Controles interativos	Atenção contínua	Mudança contínua	A finalidade e os objetivos gerais da organização
Conexões em tempo Real	Partilha de informação	Aproveitamento de Oportunidades	
Modelos mentais Explícitos	Envolvimento pessoal	Otimização de Recursos	
Modelos computacionais de simulação	Intimidade com as questões	Aprendizado organizacional	
Construção de cenários	Compreensão coletiva e explícita		
Produtos experimentais etc	Comprometimento		

**Fig. 6. Estruturas, processos e técnicas para criação contínua de estratégia**

Fonte: MARIOTTO (2003, p.91)

Assim sendo, mesmo sem esgotar os autores e os artigos analisados por Mariotto (2003), o modelo contempla, após análise crítica, as observações de Mintzberg e McHugh (1985) de que a estratégia é também formada (*ex post facto*) e não somente formalizada (*ex ante*); a estratégia emergente como fenômeno hierárquico como entendido por Bower (1970) e Burgelman (1983); os estudos empíricos (*grounded theory*) realizados por Eisenhardt (1989), Brown e Eisenhardt (1997); os conceitos da teoria da complexidade à formação de estratégia (Anderson, 1999; MacIntosh e Maclean, 1999); os conceitos de aprendizagem na formação de estratégias (Quinn, 1980, Senge 1990, Nonaka e Takeuchi, 1995); os conceitos de ação estratégica, onde as organizações se configuram por processos ao invés de hierarquia funcional (Osborn, 1998), os sistemas de controle interativo de Simons (1991) e os sistemas de informação semi-formais definidos por Osborn (1998).

Segundo Mariotto (2003), a contribuição do seu trabalho (e modelo resultante) está no fato de:

- 1) integrar várias perspectivas teóricas em um modelo único que explicitamente incorpora fenômenos hierárquicos, cognitivos, de auto-organização e de aprendizado;
- 2) reunir em um único sistema, o processo de planejamento estratégico tradicional e o processo de construção contínua de estratégia, aqui conceituado de forma ordenada; e
- 3) sistematizar os elementos de uma infra-estrutura organizacional necessária para dar apoio à construção contínua de estratégia.

Ao integrar as várias perspectivas teóricas sobre emergência de estratégias em um modelo único o autor afirma que tem como objetivo “ajudar gerentes a explorar esse fenômeno na vida real” (MARIOTTO, 2003, p.79).

A necessidade de validação do modelo e a sua complementação são também consideradas por Mariotto:

Mas serão necessárias mais observações empíricas e elaboração teórica para que se possa propor um protótipo. Aqui para completar essa breve apresentação, e em complementação ao diagrama apresentado na Figura 6, ofereço algumas observações sobre aspectos essenciais que deveriam constar de um modelo detalhado, a ser formulado de maneira mais plena em futuros estudos [...] Esses elementos são exemplificados na Tabela 1, sugerindo caminhos a partir dos quais se possa desenvolver essa estrutura em um modelo mais detalhado...Um assunto importante a ser resolvido por pesquisas futuras é o de como operar os dois sub-processos – planejamento estratégico e formação contínua de estratégia – dentro

da mesma organização, e como superpor o planejamento estratégico a uma estrutura projetada à formação contínua de estratégia, ou vice-versa (MARIOTTO, 2003, p.90).

A figura 6 e a tabela no enunciado acima são exatamente as figuras 5 e 6 apresentadas neste trabalho.

## 2.5 SÍNTESE DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica apresentou várias perspectivas sobre os estudos estratégicos. Algumas auxiliam a entender os paradigmas subjacentes às teorias criadas por diversos autores. Outras, por outro lado, apresentam de fato prescrições sobre como devem ser formuladas as estratégias ou como devem ser conduzidos os estudos que objetivam entender as ações estratégicas organizacionais.

Whittington (2002) apresenta a tese de que é fundamental entender os aspectos relacionados com os objetivos das ações estratégicas e a natureza do processo estratégico, para que se possa entender o paradigma que sustenta determinada teoria estratégica. Essa perspectiva é importante para a análise dos pressupostos de determinada teoria ou abordagem à estratégia empresarial e para que, principalmente, não se incorra em erros ao prescrever ou entender determinadas ações estratégicas sem a contextualização dos objetivos almejados e a natureza de seus processos.

A perspectiva de Hrebiniak e Joyce (1985) apresenta a visão de que a escolha estratégica e o determinismo são variáveis independentes e, portanto, podem ser posicionadas em confronto no desenvolvimento de uma tipologia de adaptação organizacional. Essa perspectiva, a exemplo da de Whittington (2002), traz como contribuição o fato de permitir a análise dos pressupostos considerados pelas teorias estratégicas.

Farjoun (2002) advoga uma mudança epistemológica dos pressupostos mecânicos para os orgânicos: de tempo discreto para tempo contínuo; de fluxo direcional para fluxo interativo e de construtos e modelos diferenciados para integrados.

A perspectiva de Lowendahl e Revang (1998), ao considerar os casos de complexificação dos dois processos, internos e externos, afirma que não bastam teorias que enfatizem aspectos da visão de sistemas abertos ou a visão de sistemas fluidos (processuais). Para esses autores é necessário teorizar sobre o que chamam de condições pós-modernas e, para tanto, abordagens que contemplem processos de aprendizagem, emergência e baseadas em recursos são as mais apropriadas.

A perspectiva de Lengnick-Hall e Wolff (1985) apresenta como contribuição o conceito de “lógica nuclear” importante para se adequar e validar perspectivas teóricas aplicadas a diversos ambientes de competição.

As abordagens para criação de estratégias estudadas, de caráter pragmático, dão ênfase a aspectos processuais sobre como prescrever a formulação de estratégias ou como entender a sua formação. Esses são os casos da abordagem de estratégia fundamentada na organização industrial; da abordagem da estratégia fundamentada nos recursos; da abordagem do processo estratégico; da abordagem das estratégias baseadas nas micro-atividades e a abordagem de integração de estratégias deliberadas e emergentes.

De forma geral, o resultado da revisão da literatura aponta que as pesquisas sobre estratégia movem-se fortemente para o afastamento de considerações macro-orientadas e dicotômicas em direção a abordagens que contemplam processos detalhados, micro-orientados e integrativos. Abordagens macro-orientadas em geral estudam a estratégia sob o ponto de vista dos tomadores de decisão, aqueles que ocupam as posições na alta hierarquia das organizações, além de considerarem aspectos ambientais de forma específica e não dinâmica. As abordagens dicotômicas referem-se àquelas abordagens que consideram de um lado o voluntarismo, representado por escolhas estratégias passíveis de serem implementadas pelas organizações, em contraposição ao determinismo originado no ambiente de competição.

Esse movimento em direção ao detalhamento, ou seja, não basta o conhecimento dos aspectos macro-orientados do processo estratégico, mas sim os seus detalhes, com o objetivo de responder às questões não-resolvidas das abordagens macro-orientadas (como, por exemplo, o conhecimento dos aspectos relacionados com a criação das estratégias) pode ser observado quando ao revisar a literatura, o pesquisador se depara com trabalhos que procuram, além de dar um caráter epistemológico aos diversos estudos, concluir

sugerindo que mais detalhes devem ser observados em pesquisas experimentais visando efetivamente dar contribuição relevante ao campo da estratégia empresarial (JOHNSON et al, 2003; MARIOTTO, 2003).

A macro-orientação é típica dos trabalhos pioneiros da área da estratégia empresarial, como os desenvolvidos por Chandler sobre estratégia e estrutura (CHANDLER, 1962), os desenvolvidos por Porter sobre a estratégia de posicionamento (PORTER, 1986, 1989) e mesmo os desenvolvidos por Hamel & Prahalad sobre as competências essenciais (HAMEL e PRAHALAD, 1999).

Nenhum desses trabalhos estudou os detalhes sobre como as estratégias são criadas nas organizações e nem consideraram as possíveis influências de outros atores, além dos pertencentes à alta hierarquia das organizações, nos processos de criação. Mesmo os trabalhos de Mintzberg e Waters (1982) sobre o processo estratégico, que apesar de ter como foco de atenção os processos de formação de estratégias, não fez considerações sobre a sua gênese ou, de forma mais específica, não entrou no mérito de quais os atores envolvidos e qual a importância desses atores no processo.

Aliada a questão da macro-orientação, outra é subjacente aos primeiros desenvolvimentos dos estudos estratégicos: a questão da dicotomia determinismo-agenciamento.

Na fase inicial dos estudos da estratégia, considerada por diversos autores como o início da década de 60 (WHITTINGTON, 2002; ZACARELLI, 2000), o que orientava os estudos, ou seja, a premissa básica, era a percepção de que os gerentes, através de escolhas estratégicas, poderiam moldar a organização frente ao ambiente de competição e levá-la ao sucesso. Essas abordagens, de caráter fortemente prescritivo, tinham nos aspectos de agenciamento a sua ênfase prioritária: como orientar os gerentes na formulação de estratégias de sucesso. Marcante para essa abordagem de agenciamento foram os trabalhos de Porter (1986, 1989) com suas prescrições sobre estratégias genéricas.

Numa fase posterior, fortemente influenciada pelos trabalhos pioneiros de Mintzberg (1982, 1994) a ênfase na formulação de estratégia, ou seja, a possibilidade de agenciamento do processo cedeu lugar ao determinismo, fato que tem na dicotomia formulação-formação de estratégia o seu ponto central. A estratégia realizada é formada e

não formalizada. Existem questões inerentes ao processo estratégico, emergentes, que levam a estratégia a ter sentido somente quando considerada *ex-post facto*. A estratégia *ex-ante* (formalizada) seria um simples exercício de análise e prescrição que não se comprova como estratégia efetivamente realizada na prática organizacional.

Fruto dessa nova perspectiva, ou seja, a estratégia tem aspectos que fogem ao controle dos agentes tomadores de decisão (os agenciadores) - só tem sentido *ex-post facto* – o estudo dos processos estratégicos, de forma geral, começaram a enfatizar a busca do entendimento de como os processos se desenvolvem e, de forma marcante, qual a importância e peso do ambiente competitivo mais dinâmico e complexo nas estratégias empresariais. Assim, o determinismo passou a ser considerado uma questão central e, por vezes, mais importante que o agenciamento.

Essa perspectiva nos estudos estratégicos, entretanto, foi fortemente influenciada pelos estudos da teoria administrativa que aprofundou as teorias acerca dos sistemas complexos, dado o novo ambiente competitivo, fruto do desenvolvimento da tecnologia, marcante na segunda metade do século XX e, de forma mais acentuada, nos anos 90, com a forte disseminação da microeletrônica, computação, sistemas de informação e tecnologias flexíveis e do processo de globalização dos mercados. Esses desenvolvimentos acabaram por vincular as decisões e ações gerais às decisões e ações estratégicas das organizações (STACEY, 1995).

Assim, diante dessas questões restritivas inerentes à macro-orientação e à dicotomia agenciamento-determinismo, a evolução das pesquisas sobre estratégia caminhou no sentido da micro-orientação e da integração.

Com o objetivo de avançar no entendimento de como são formadas as estratégias, a orientação para as atividades desenvolvidas pelos agentes no cotidiano das organizações passou a ser alvo de atenção (JOHNSON et al. 2003). Assim, mais do que entender o processo, o objetivo principal passou a ser entender os detalhes do processo, ou seja, como a estratégia é formada pelas decisões e ações empresariais cotidianas, sendo para tanto importante entender a participação relativa dos atores – principais (alta administração) e periféricos (funcionários administrativos e técnicos) do ponto de vista da estrutura e nível organizacional – e, além da influência da complexidade do ambiente (interno e externo) na

formação da estratégia, a interação entre os atores e esse ambiente. Exerceram também forte influência nessa direção os estudos originados na sociologia, como, por exemplo, a Teoria Estruturacionista de Guidens, enfatizando que nos sistemas organizacionais as estratégias e mecanismos de controles não podem ser separados das ações e, nesse sentido, as normas dos sistemas gerenciais influenciam e são influenciados pelos participantes das organizações nas interações diárias (NANDAN, 1996)

Fechando essa nova orientação norteadora das pesquisas, a evolução se dá para contemplar aspectos integrativos entre agenciamento e determinismo. Se o agenciamento não é explicado pela estratégia *ex-post facto* também o determinismo (estratégia *ex ante*) não explica as estratégias organizacionais. Abordagens integrativas, considerando a importância do agenciamento e do determinismo passam a compor o quadro epistemológico dos estudos estratégicos (FARJOUN, 2002; WHITTINGTON, 2002; MARIOTTO, 2003; POZZEBON, 2004; LOWENDAHL e REVANG, 1998; HREBINIAK e JOYCE, 1985).



### **3. O TRABALHO DE CAMPO.**

Este capítulo contempla as seguintes informações:

- a contextualização do trabalho de campo
- tipo de pesquisa
- a abordagem contextualizada a ser dada ao trabalho de campo em função do problema e objetivos de pesquisa e da revisão bibliográfica realizada;
- as variáveis da pesquisa;
- a apresentação das empresas objeto de estudo, contextualizando alguns aspectos relevantes, e a justificativa para a escolha;
- a metodologia científica a ser adotada, em função do problema e objetivos da pesquisa;
- As orientações de pesquisadores sobre a estratégia de pesquisa em estratégia empresarial;
- A estratégia para o trabalho de campo, com as justificativas para as ações desenvolvidas.

#### **3.1. A CONTEXTUALIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO.**

A revisão da bibliografia ressaltou a importância do estudo do processo estratégico. Esse aspecto ficou evidenciado de forma ainda mais contundente ao se considerar a visão de estratégia baseada nas atividades, conforme definido por Johnson et al (2003). De forma geral os artigos apresentados na contextualização teórica, desde os pioneiros, como os de Mintzberg (1978) até os mais recentes, como o de Johnson et al (2003), não excluem o fato de que as estratégias possuem um componente de agenciamento (formalização) e outro de emergência (fruto de restrições do ambiente competitivo ou de ações internas nos mais

diversos níveis hierárquicos). O que se busca, de fato, é o conhecimento de como o processo de criação da estratégia de fato acontece nas organizações.

A revisão da bibliografia também apontou que as abordagens para os estudos estratégicos caminhavam para processos integrativos. A perspectiva de FARJOUN (2002) aponta uma mudança da visão mecanística para a visão orgânica, o que tende a exigir construtos e modelos integrados. A abordagem de Lowendahl e Revang (1998) advoga que as teorias estratégicas devem encarar os desafios pós-modernos de complexificação dos processos externos e internos de forma concomitante, contemplando assim, em sua formulação, aspectos de emergência, aprendizagem e a visão baseada nos recursos.

O modelo de Mariotto (2003) está alinhado com essa tendência de integração agenciamento-determinismo. Sua fundamentação é derivada de trabalhos empíricos realizados em ambientes específicos – empresas inseridas em ambiente hiper-competitivos – e também, por exemplo, em trabalhos teóricos que abordam a criação de estratégias à luz da teoria da complexidade. Essa fundamentação está mais presente na lista que o autor apresenta de condições necessárias para a criação contínua de estratégia (vide Figura 6)

Além desses aspectos, foi considerado o trabalho de Lengnick-Hall e Wolff (1999) que aborda a questão da lógica nuclear das teorias estratégicas. Nessa abordagem, dependendo da lógica nuclear (*core logic*) - princípios e premissas - algumas teorias são consistentes com essa lógica e outras não. Assim, segundo esses autores, a tentativa conceitual de misturá-las em uma única estratégia cria sérios problemas para os gerentes que estão interessados em atingir consistência de proposições.

Dadas essas considerações, se estudou o processo estratégico em cinco empresas de base tecnológica de pequeno porte e uma de médio porte, todas elas fabricantes de equipamentos médico-odontológicos e localizadas no denominado Pólo Tecnológico de São Carlos

Considerando-se os elementos necessários à formação contínua de estratégia, apresentados por Mariotto (2003), o trabalho procurou verificar se na formação e no sucesso ou insucesso das estratégias nas empresas objetos do estudo esses elementos estiveram ou não presentes.

O trabalho de campo teve como foco geral de atenção os processos de formação de estratégias durante o período evolutivo da empresa e, como foco específico, quais foram os

condicionantes para o sucesso ou não da estratégia. Do ponto de vista das ações voluntaristas desenvolvidas pela empresa na formulação de estratégias deliberadas, foi dada particular atenção à perspectiva utilizada pela empresa, ou seja, se a estratégia teve como origem o posicionamento no mercado (estratégia de posicionamento) ou desenvolveu-se dentro da perspectiva da estratégia baseada nos recursos (RBV). Além disso, foi dada também atenção especial sobre qual foi o processo que levou as possíveis estratégias emergentes a tornarem-se parte da estratégia deliberada – a integração entre ambas.

## **3.2 METODOLOGIA CIENTÍFICA**

### **3.2.1 Tipo de Pesquisa**

A metodologia adotada teve vinculação direta com o objetivo da pesquisa e a escolha das empresas objeto do estudo esteve vinculada à estratégia para que esse objetivo fosse atingido.

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa foi à identificação de como se desenvolvem e quais são os elementos intervenientes no processo de criação de estratégias em seis empresas de base tecnológica de pequeno e médio portes, a intenção declarada foi a de um estudo mais profundo acerca do desenvolvimento do processo estratégico.

De acordo com a classificação de Silva e Menezes (2000) a pesquisa pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos: natureza, forma de abordagem dos problemas, objetivos e procedimentos. Assim, a presente pesquisa tem a seguinte caracterização:

- Natureza – pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimentos úteis, é dirigida a problemas específicos, no presente caso, o conhecimento do processo de formulação e emersão de estratégias e tem possibilidade de aplicação futura, além de envolver interesses locais, no caso, gerar conhecimentos úteis às empresas do Pólo Tecnológico de São Carlos.
- Forma de abordagem do problema – pesquisa qualitativa, cujo conhecimento não pode ser traduzido em números, o ambiente é a fonte natural de coleta de dados, os quais são

obtidos pelo pesquisador no exercício de papel-chave. Todas essas condições estão presentes no delineamento do trabalho de campo

- Objetivos – pesquisa descritiva, visando adquirir maior conhecimento sobre o problema de forma a torná-lo explícito.
- Procedimentos técnicos – estudo mulvi-casos, pois deverá desenvolver um estudo profundo e exaustivo do processo de criação de estratégias de forma que sejam adquiridos conhecimentos detalhados a respeito.

Outros autores também orientam sobre metodologias adequadas a cada tipo de pesquisa. Este é o caso de Yin (1994) para quem os estudos de caso são indicados quando se colocam questões do tipo “como” ou “por que”, quando o foco se concentra em ocorrências contemporâneas inseridas em contexto da vida real e quando o pesquisador exerce pouco controle sobre o fenômeno.

Yin (1994) ao afirmar a sua convicção da validade científica dos estudos de caso, afirma que em um estudo de casos múltiplos as provas resultantes são consideradas mais convincentes que nos estudos de caso único, e assim, o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto (HERRIOT & FIRESTONE)<sup>1</sup>.

Para Triviños (1992), o estudo de casos é um tipo de pesquisa no qual o objeto é analisado profundamente. A complexidade com que o caso será analisado é determinada pelo suporte teórico a que recorre o pesquisador. Nesta categoria de pesquisa, as hipóteses e os instrumentos de averiguação não são previamente estabelecidos e a complexidade do estudo aumenta à medida que ganha profundidade.

### 3.2.2 Variáveis da pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (1982), diversas são as conceituações de variáveis de pesquisa. Para esses autores:

Uma variável pode ser considerada uma classificação ou uma medida; uma quantidade que varia; um conceito, construto ou conceito operacional que contém

---

<sup>1</sup> HERRIOTT, R. E. e FIRESTONE, W.A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Research*, 12, 14-19

ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em objeto de estudo e passível de mensuração (LAKATOS e MARCONI, 1982, p.175).

Ainda segundo os autores acima citados:

Variável independente é aquela que influencia, determina ou afeta uma outra variável; é fator determinante, condição ou causa para certo resultado, efeito ou consequência; é o fator manipulado (geralmente) pelo investigador em sua tentativa de assegurar a relação do fator com um fenômeno observado ou a ser descoberto, para ver que influência exerce sobre o possível resultado. Variável dependente [...] consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente; é o fator que aparece, desaparece ou varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente; a propriedade ou fator que é efeito, resultado, consequência ou resposta a algo que foi manipulado (variável independente) LAKATOS e MARCONI (1982, p. 189).

Para Triviños (1992), variáveis são fatores que se alteram, e na pesquisa qualitativa as variáveis, ao invés de serem medidas, são descritas. Para esse autor sem a definição das variáveis, não se obtém uma noção clara da direção e do conteúdo da pesquisa. Assim, as variáveis podem ser definidas como características observáveis de algo que pode apresentar diferentes valores.

Assim, a presente pesquisa teve como variáveis:

- a) Independentes – as ações empresariais desenvolvidas para a criação de estratégias.
- b) Dependentes – a estratégia criada efetivamente

### 3.2.3 Técnica de coleta de dados.

O campo de estudo da estratégia empresarial tem trazido muitas controvérsias e dificuldades para os pesquisadores delinear os seus trabalhos de campo (SCHENDEL, 1992; BALOGUN et al, 2003; LOWENDAHL e REVANG, 1998; POZZEBON, 2004; MIR e WATSON, 2001). Esses mesmos autores acabam por, ao finalizarem os seus artigos, orientar como devem ou deveriam ser conduzidas as pesquisas sobre estratégia empresarial.

Segundo Balogun et. al (2003) estudos empíricos sobre o processo estratégico (*strategizing*) enfrentam pressões contraditórias. Abordagens etnográficas são atrativas e, tipicamente esperadas uma vez que se faz necessário coletar dados sobre estrategistas e suas práticas dentro de um contexto. Entretanto, as dificuldades são muitas, visto que

existem, entre outras causas, conflitos de interesse entre o pesquisador e os pesquisados quanto ao tempo envolvido e outras restrições dos mais diversos recursos.

Para Balogun et. al (2003) três abordagens podem ser promissoras para resolver essas questões e beneficiam todas as partes envolvidas (pesquisador e pesquisados): grupos de discussão interativos (*interactive discussion groups*); relatórios desenvolvidos pelos próprios pesquisados (*self-reports*); e pesquisa realizada pelo próprio pesquisado (*practitioner-led research*). Com variações sob o ponto de vista de aplicação prática, essas abordagens podem contribuir para facilitar o trabalho do pesquisador e criar as condições necessárias para as pesquisas sobre o processo estratégico.

As abordagens definidas por Balogun et. al (2003) para o trabalho de campo também foram consideradas. Entretanto, na prática se mostrou impossível por diversos motivos:

- a) os empreendedores não dispõem de tempo e não tem interesse em favorecer o processo de pesquisa mais aprofundado, apesar de estarem prontos a colaborar, desde que o tempo demandado não seja longo.
- b) tendo em vista tratar-se de estudo de múltiplos casos, os empreendedores, apesar de entenderem o sigilo das informações prestadas, desconfiam que informações estratégicas possam vazar para os concorrentes durante as entrevistas e relacionamentos futuros pesquisador-concorrentes;
- c) reuniões formais, como os denominados “grupos de discussões interativas” precisariam ser planejados, já que as empresas não tem a prática de reuniões formais. Essa ação também seria dificultada pelos pontos observados nos itens a) e b) acima considerados.
- d) “Relatórios desenvolvidos pelos próprios pesquisados” são de difícil implementação e, além disso, seria válido em pesquisa cujo projeto tivesse como objetivo acompanhar as ações estratégicas ao longo de um período de tempo e não em situação *ex-post facto* como foi o caso da presente pesquisa.

Dadas essas restrições, a coleta de dados foi realizada de forma tradicional, através de pesquisa de documentos, entrevistas com os principais empreendedores, observações

feitas durante as visitas às empresas e, adicionalmente, em algumas empresas, entrevistas com pelo menos mais um funcionário, visando cruzar algumas informações.

Assim, a pesquisa, dentro de suas limitações operacionais, desenvolveu-se como a seguir apresentado:

- a) Foi feito um levantamento histórico dos principais momentos vividos pela empresa desde a sua fundação. Esse levantamento procurou evidenciar as decisões estratégicas, cuidando para que os motivos e as contextualizações trouxessem clareza às origens dessas decisões. Esse levantamento foi realizado através de entrevistas com algumas pessoas-chaves da empresa, incluindo, obrigatoriamente, pelo menos um empreendedor, e em alguns casos, outros funcionários intervenientes nos processos decisórios.
- b) Foram também pesquisados documentos para poder comprovar as informações colhidas, como por exemplo, catálogos de produtos e revistas que veicularam informações sobre a empresa.
- c) Adicionalmente foram consideradas as informações do pesquisador sobre alguns eventos estratégicos das empresas, tendo em vista o seu conhecimento sobre a criação e o desenvolvimento de algumas das empresas presentes na amostra estudada.

A entrevista com os empreendedores teve a duração média de três horas e as realizadas com os funcionários uma hora e meia, em média. Para a realização das entrevistas foi desenvolvido previamente um “roteiro de entrevista”, o qual encontra-se apresentado no Anexo I.

Além da entrevista o pesquisador visitou as instalações das empresas onde pode observar aspectos de relacionamento entre o empreendedor e os funcionários e confirmar algumas informações obtidas com o empreendedor.

Com relação aos registros das entrevistas, em duas empresas foi possível fazê-los, através de gravador. Nas demais quatro empresas, os empreendedores não autorizaram a gravação por se sentirem desconfortáveis.

Foram observadas situações onde os funcionários, através de diálogos com os empreendedores, ofereciam sugestões sobre mudanças estruturais em produtos, visando melhorá-los do ponto de vista funcional ou estético.

#### **3.2.4. Técnicas de análise dos resultados**

Os resultados obtidos foram analisados obedecendo a seguinte seqüência:

- a) Apresentação dos resultados obtidos nas entrevistas para todas as empresas consideradas no planejamento da pesquisa, de forma individual;
- b) discussão dos resultados obtidos em todas as empresas, de forma conjunta, à luz da teoria estratégica e das organizações, quando necessário;
- c) discussão do modelo de Mariotto (2003) à luz dos resultados obtidos;
- d) apresentação de modelo representativo do processo estratégico nas empresas objeto da pesquisa.

### **3.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS.**

#### **3.3.1 Empresas objeto do estudo.**

Visando atingir o objetivo proposto para a pesquisa foi realizado um trabalho de campo que teve como objeto de pesquisa seis empresas de base tecnológica, sendo cinco de pequeno porte e uma de médio porte, todas fabricantes de equipamentos médico-odontológicos localizadas no Pólo Tecnológico de São Carlos.

A escolha de empresas desse ramo se deu em função da representatividade desse segmento no conjunto das empresas existentes no referido Pólo Tecnológico e do fato de serem empresas inseridas no mesmo ambiente de competição, dando assim condições para



se estudar a existência ou não de um determinado padrão de comportamento quanto aos processos estratégicos.

Também contribuiu para a seleção dessas empresas o fato de não terem sido encontrados na literatura casos de estudos sobre processo estratégico que tenham se utilizado de uma amostra de pequenas empresas de base tecnológica no setor médico-odontológico e pela proximidade geográfica das empresas e entre estas e o pesquisador.

A seleção de cinco empresas de pequeno porte e uma de médio porte foi decidida com o objetivo de se verificar a existência ou não de mudanças de padrão no processo estratégico em função do porte e/ou do tempo de existência das empresas. A empresa de porte médio, além de ser a maior, é a segunda mais antiga da amostra.

A caracterização das empresas da amostra está apresentada no capítulo 4 relacionado aos resultados obtidos.

Tendo em vista que o estudo de múltiplo-casos envolve empresas de pequeno porte, de base tecnológica, instaladas no Pólo Tecnológico de São Carlos, serão a seguir apresentados algumas especificidades dessas empresas, as classificações de empresas pelo porte e também aspectos conceituais dos denominados Pólos Tecnológicos.

### **3.3.2 As especificidades de empresas de pequeno porte.**

A importância das empresas de pequeno porte no Brasil pode ser afirmada em função de alguns números representativos de sua participação na economia, conforme atesta o SEBRAE (2005):

- Segundo o IBGE, em 2002, o número de micro e pequenas empresas do setor formal urbano, excluindo-se o setor-governo, era de 4,88 milhões, representando 99,2 do total de 4,918 milhões de empresas;
- No setor formal, as micros e pequenas empresas empregavam 56,1% da força de trabalho que atua no setor formal urbano, excluindo-se os empregados governamentais;

- Na economia informal, as micros e pequenas empresas representam 9,5 milhões de empreendimentos, envolvendo trabalhadores por conta própria e pequenos empregadores com um a cinco empregados (segundo pesquisa ECINF, de 1997, do IBGE)
- No meio rural, as micro e pequenas empresas representam 4,1, milhões de proprietários familiares, com até quatro módulos rurais (de acordo com o INCRA).

Para Leone (1999), as pequenas empresas possuem especificidades, ou seja, características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte, que devem ser levadas em consideração ao estudá-las. Essas especificidades se apresentam em três vias: especificidades organizacionais; especificidades decisoriais e especificidades individuais.

Segundo essa autora

Sabe-se que as teorias das organizações nascem, essencialmente, dos problemas surgidos nas grandes unidades empresariais. Elas são soluções ou respostas dos estudiosos a esses mesmos problemas. No entanto, a dimensão da organização **pequena e média empresa** cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, constatando-se esse aspecto, torna-se necessário estudar um enfoque diferente para a sua gestão. As pequenas e médias empresas têm seus próprios problemas que já merecem uma teoria específica (LEONE, 1999, pág. 94)..

Para Drucker (1981, p. 221), em capítulo de livro que aborda a evolução do tamanho das empresas,

A pequena empresa distingue-se do negócio pessoal por exigir um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. Uma empresa continuará sendo um negócio pessoal se for dirigida por duas pessoas em sociedade: uma delas, por exemplo, encarregada principalmente das vendas; a outra da fabricação. Continuará sendo um negócio pessoal se houver alguns poucos mestres na oficina que agem apenas como chefes de uma turma de trabalhadores especializados. Mas, por exemplo, se for preciso um superintendente de oficina, um tesoureiro e um gerente de vendas, deixa de ser um negócio pessoal e passa a ser uma empresa pequena. Na pequena empresa, nem a parte executiva do cargo de diretor-presidente, nem a parte de fixação de objetivos é uma preocupação em tempo integral do homem de cúpula. O dirigente de uma pequena empresa pode inclusive acumular o trabalho de dirigi-la com o trabalho de dirigir algumas de suas funções, como vendas ou fabricação. Não obstante, a empresa já necessita de uma organização administrativa...A empresa média distingue-se da pequena empresa em dois aspectos. Primeiramente, o cargo operacional da cúpula exige uma dedicação em tempo integral. Segundo, os objetivos empresariais globais já não podem mais serem estabelecidos pelo ocupante desse cargo. Embora a fixação de objetivos possa ser uma atividade em meio-período – o tesoureiro, por exemplo, pode ser responsável por isso além de suas obrigações financeiras – é mais aconselhável que a empresa média organize sua fixação de objetivos como uma função à parte. Esta poderia ser responsabilidade, por exemplo, dos gerentes

funcionais que se reuniam regularmente numa espécie de comissão de planejamento.

Com relação aos problemas, Drucker (1981, p. 225-226) aponta:

*O maior problema das empresas pequenas é que geralmente são pequenas demais para manter a administração que precisam. Os cargos da cúpula destas empresas poderão exigir uma versatilidade maior que as posições correspondentes das empresas grandes ou muito grandes. Normalmente exigem o mesmo nível de competência. A alta administração não é, como nas empresas maiores, apoiada por uma série de técnicos e indivíduos funcionais altamente treinados.*

Outro problema típico das pequenas das empresas pequenas e médias apontado por Drucker (1981) surge do fato de serem um patrimônio familiar e muitas vezes terem que sustentar familiares incompetentes em posições importantes, levando-as ao insucesso.

Com relação à classificação das empresas, existem diversas classificações nacionais e internacionais, de caráter qualitativo e quantitativo (IPEA, 1995; LEONE, 1991). Entretanto, a classificação que tem sido empregada para os estudos das organizações no Brasil é a utilizada pelo SEBRAE (2004), apresentada no quadro 4.

**Quadro 4. Classificação de empresas**

Classificações	Na indústria	No comércio e serviço
ME (microempresa)	Até 19 empregados	Até 09 empregados
PE (Pequena empresa)	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
MDE (Média empresa)	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
GE (Grande empresa)	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

Fonte: SEBRAE, 2004.

Neste trabalho foi considerada a classificação utilizada pelo SEBRAE (2004), acima apresentada, para a definição do porte das empresas componentes da amostra utilizada para a realização do estudo de casos

Assim, além da importância das empresas de pequeno porte para as economias nacionais, as especificidades dessas empresas permitem inferir que muito provavelmente seus processos administrativos também possuam especificidades que merecem estudos além das abordagens tradicionalmente apresentadas na literatura da administração, as quais foram concebidas através do paradigma da empresa de grande porte.

### 3.3.3 – O conceito de empresas de base-tecnológica

Empresas de base tecnológica são aquelas que se caracterizam por incorporar o conhecimento científico-tecnológico como seu principal insumo de produção e por relacionarem-se entre si e com a universidade ou instituto de pesquisa. Para o desenvolvimento de suas atividades essas empresas utilizam recursos humanos, laboratórios e equipamentos pertencentes às instituições de ensino e pesquisa (MEDEIROS et. al, 1992)

Empresas de base tecnológica também são denominadas por vezes de empresas de alta tecnologia.

Para Sáenz e Capote (2002, p. 47)

Uma proporção substancial dos conhecimentos tecnológicos contemporâneos se baseia na ciência; de fato, poder-se-ia definir a chamada “alta tecnologia” ou “tecnologia avançada” como um conjunto de procedimentos e de elementos materiais, baseados em teorias científicas de desenvolvimento recente. O desenvolvimento da biotecnologia moderna, por exemplo, está sustentado nos avanços dos conhecimentos básicos em biologia molecular.

Novas empresas de base tecnológica são entendidas como aquelas cuja atividade requer a geração ou uso intensivo de tecnologias, algumas delas totalmente maduras, para a geração de novos produtos, processos e serviços (STOREY e TETHER, 1998)

Empresas de base tecnológica se tratam de empresas criadas com o fim de explorar um negócio baseado em um determinado conhecimento, cujo valor obtido originou-se do trabalho realizado por empreendedores inovadores ou investigadores em universidades, institutos de pesquisa, centros tecnológicos ou departamentos de P&D de empresas (FUNDECYT, 2006).

Assim, pode-se depreender dessas considerações que as empresas de base tecnológica tendem a ser:

- a) fortemente especializadas em determinadas tecnologias;
- b) formadas por empreendedores com forte habilidades científicas (mestres e doutores);
- c) contam com incentivos proporcionados por pólos tecnológicos e fontes específicas de financiamentos;

- d) são, pelo menos em sua fase inicial, dada as considerações acima, despreparadas para uma gestão de qualidade, assim como as empresas de pequeno porte tradicionais.

### 3.3.4 O Conceito de Pólos Tecnológicos.

Para Medeiros “a origem dos Pólos Tecnológicos foi reflexo da percepção de que o avanço científico e tecnológico havia imposto novos padrões de desenvolvimento econômico, e que esse avanço, materializado, por exemplo, através da automação e flexibilização do processo produtivo, tinha provocado radicais alterações nas economias de escala, reduzindo o peso das vantagens comparativas dos países de desenvolvimento tardio, no que diz respeito ao uso da mão de obra e ao uso de recursos naturais” (MEDEIROS et. al, 1992).

Segundo Perussi Filho (2001) a mudança de paradigma também afetava os países europeus, que na tentativa de seguir os exemplos de sucesso na criação de empresas inovadoras das regiões americanas do Vale do Silício, no estado da Califórnia, e da Estrada 128, de Boston, estado de Massachusetts, iniciaram, principalmente a partir da década de 70, uma série de projetos voltados para a renovação do tecido empresarial, via criação de pólos de desenvolvimento tecnológico, conhecidos como *Technopolis* ou Centros de Inovação.

Ainda segundo Perussi Filho (2001), no Brasil, assim como nos países europeus e mesmo em outras regiões dos Estados Unidos, para que fosse criado um ambiente propício à inovação, era necessário, entre outras ações, aproximar as empresas das universidades, através de processos de parcerias que incluíssem também o próprio governo.

Segundo Medeiros et. al (1992),

Uma das formas mais eficazes para se promover o desenvolvimento tecnológico apóia-se na parceria pesquisa-empresa-governo. Bem conduzida, ela pode facilitar o ingresso do país no novo século e garantir a qualidade de vida da maioria da população e não apenas de uma elite privilegiada.

Ainda segundo Medeiros et. al (1992), os pólos não são criados por decretos; eles surgem de pré-condições existentes em determinado local. É importante a existência de instituições de ensino e pesquisa; a aglomeração de empresas interessadas em desenvolvimento tecnológico; a existência de projetos de inovação tecnológica conjuntos (empresa-universidade) e uma estrutura organizacional (formal ou informal) apropriada.

Segundo Gibson et. al (1990), o conceito de *Technopolis*, também denominado como Centro de Tecnologia, ou Corredor de Alta Tecnologia, era relativamente novo na década de 90. Ainda segundo esses autores, mesmo os mais antigos Pólos Tecnológicos dos EUA – a Estrada I28, em Boston, e o Vale do Silício, na Califórnia, não tinham recebido muito reconhecimento público até 1970; e o próprio Vale do Silício somente passou assim a ser chamado a partir de 1971.

Tendo em vista a existência de certa confusão entre os conceitos de Pólos de Tecnologia e o de Parques Tecnológicos, Medeiros et. al (1992) apresentam uma sistematização que torna mais clara essas definições. Segundo esse autor Pólo Científico-Tecnológico é definido por um conjunto de quatro componentes: a) instituições de ensino e pesquisa que se especializaram em pelo menos uma das novas tecnologias; b) aglomerado de empresas envolvidas nesses desenvolvimentos; c) projetos de inovação tecnológica conjuntos (empresa-universidade), usualmente estimulados pelo governo em função do caráter estratégico dos desenvolvimentos a ele associados (projetos chamados de mobilizadores) e; d) estrutura organizacional apropriada (mesmo informal).

Assim, para melhor definir os diversos significados do termo pólo científico e tecnológico, ou simplesmente pólos tecnológicos, Medeiros et. al (1992, p.21-23) propôs as seguintes configurações, as quais são mais relacionadas como o caso brasileiro:

- 1) Configuração Pólo com Estrutura Informal: As empresas e instituições de pesquisa estão dispersas pela cidade. Apesar da ausência de uma estrutura organizacional formal, estão presentes ações sistematizadas e projetos conjuntos que proporcionam alguma interação entre esses agrupamentos. Eventualmente, pode existir uma incubadora para abrigar empresas nascentes;
- 2) Configuração Pólo com Estrutura Formal: as empresas e as instituições de ensino e pesquisa estão dispersas na cidade, mas existe uma entidade coordenadora, formalmente constituída, encarregada de acelerar a criação de empresas, facilitar o seu funcionamento, e promover a integração entre os parceiros envolvidos no processo de inovação tecnológica. Eventualmente há uma incubadora de empresas para abrigar empresas nascentes;
- 3) Configuração Parque Tecnológico: As empresas estão reunidas num mesmo local, dentro do campus universitário, ao lado deste ou em área próxima (distância inferior a cinco quilômetros). Existe uma entidade coordenadora do pólo, concebida para facilitar a integração universidade-empresa e para gerenciar

o uso das facilidades existentes no pólo. Estão disponíveis para venda terrenos e/ou prédios, os quais abrigam uma incubadora ou condomínio de empresas.

A definição de Parque Tecnológico, conforme acima, também tem similaridade com definições feitas por outros autores estrangeiros.

Para Dalton (1987), um Parque Tecnológico ( *Science Park*) é uma iniciativa privada que: a) tem ligações operacionais formais com uma universidade ou outras instituições de ensino superior, como maiores centros de pesquisas; b) é projetado para estimular a formação e crescimento de empresas baseadas no conhecimento e de outras organizações locais; c) possui uma função gerencial que está ativamente envolvida na transferência de tecnologia e habilidades de negócios para organizações locais.

Quintas et. al (1992) define Parques Tecnológicos (*Science Parks*) como empreendimentos imobiliários destinados a apoiar atividades comerciais de base tecnológica.

Segundo a *International Association of Science Parks* (2006),

Um parque tecnológico é uma organização gerenciada por profissionais especializados, cujo objetivo fundamental é aumentar a riqueza de sua comunidade, promovendo a cultura da inovação e a competitividade das empresas e instituições geradoras de saber instaladas no parque ou a ele associadas. Para esse fim, um parque científico estimula e gerencia o fluxo de conhecimento e tecnologia entre universidades, institutos de pesquisa, empresas e mercados; impulsiona a criação e o crescimento de empresas inovadoras mediante mecanismos de incubação e de geração centrífuga (*spin off*<sup>2</sup>), e proporciona outros serviços de valor agregado assim como espaço e instalações de alta qualidade (Conselho de Direção Internacional da IASP, 6 de fevereiro de 2002).

Para a ANPROTEC, Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, os Parques Tecnológicos são:

Grandes espaços planejados para abrigar permanentemente empresas inovadoras, apoiando o seu desenvolvimento e competitividade, estimulando a sua integração com entidades de ensino e pesquisa e contribuindo com a orientação do desenvolvimento urbano de uma região (ANPROTEC, 2004).

O recém-criado Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (2006), instituído pelo Decreto nº 50.504, de 06.02.2006, define assim os parques tecnológicos paulistas:

*Artigo 2º. Os parques tecnológicos consistem em empreendimentos criados e geridos com o objetivo permanente de a pesquisa e inovação tecnológicas e dar suporte ao desenvolvimento de atividades empresariais intensivas em conhecimento.*

---

<sup>2</sup> Empresas *spin off* – empresas que são criadas tendo como base inicial produtos e/ou tecnologias originados em laboratórios de universidades e institutos de pesquisas.

*Parágrafo único – Os parques referidos no “caput” serão implantados na forma de projetos urbanos e imobiliários que delimitem áreas específicas para localização de empresas, instituições de pesquisas e serviços de apoio.*

*Artigo 3º - Os parques, para integrar o Sistema Paulista de Parques Tecnológicos, deverão contemplar os seguintes objetivos:*

*I – Estimular o surgimento, o desenvolvimento, a competitividade e o aumento de produtividade de empresas, no âmbito do Estado de São Paulo, cujas atividades estejam fundadas no conhecimento e na inovação tecnológica;*

*II – incentivar a interação e sinergia entre empresas, instituições de pesquisas, universidades, instituições prestadoras de serviços ou de suporte às atividades de intensivas em conhecimento e inovação tecnológica;*

*III – promover parcerias entre instituições públicas e privadas envolvidas com a pesquisa científica, a inovação tecnológica inerente aos serviços e a infraestrutura tecnológica de apoio à inovação;*

*IV – apoiar as atividades de pesquisa, desenvolvimento e de engenharia não-rotineira em empresas no Estado de São Paulo;*

*V – propiciar o desenvolvimento do Estado de São Paulo por meio da atração de investimentos em atividades intensivas em conhecimento e inovação tecnológica.*

Depreende-se, portanto, que várias ações governamentais são colocadas em prática no sentido de estimular, via pólos e parques tecnológicos e infra-estrutura associadas, a criação de um ambiente favorável à inovação e ao empreendedorismo de base tecnológica, fatores fundamentais para alavancar o desenvolvimento econômico regional e o próprio rejuvenescimento do tecido econômico.

Assim, entender como as empresas desses ambientes criam as suas estratégias reveste-se de importância particular, uma vez que esse conhecimento poderá, além de contribuir para a evolução da teoria estratégica, dar subsídios às ações de fortalecimento das empresas e, conseqüentemente, da própria economia regional.

### **3.3.5 O Pólo Tecnológico de São Carlos**

O conceito de Pólo Tecnológico foi introduzido no Brasil em 1984, através de convênios formalizados pelo CNPq com instituições localizadas em Joinville (SC), São Carlos (SP), Campina Grande (PB), Manaus (AM) e Santa Maria (RS) (TORKOMIAN, 1992).

Em São Carlos, a instituição criada para estruturar o pólo tecnológico através desse convênio com o CNPq foi a Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, criada em 1984 com esse fim específico (FUNDAÇÃO PARQTEC, 1984).



Fundação de caráter privado, sem fins lucrativos, foi instituída pelo CNPq, Centro das Industrias do Estado de São Paulo (CIESP) e Prefeitura Municipal de São Carlos, tendo aquela época em seu Conselho Curador, órgão máximo da instituição, representantes da Prefeitura Municipal, SCTDE-SP (Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo), CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa), CIESP (Centro das Industrias do Estado de São Paulo), UFSCar (Universidade Federal de São Carlos), USP (Universidade de São Paulo) e UNESP (Universidade Estadual Paulista), além de lideranças comunitárias locais (FUNDAÇÃO PARQTEC, 1984)

Apesar de constituído formalmente em 1984, o conceito de Pólo Tecnológico foi sendo implantado ao longo dos anos, como decorrência de ações iniciadas no século XIX que foram sendo complementadas durante o século XX. Vários investimentos na área educacional ao longo do século XX, ao lado da constituição de um relevante pólo industrial, dada a forte presença de imigrantes europeus, fizeram de São Carlos um local propício ao desenvolvimento da atividade industrio-comercial.

A criação de empresas *spin off* de pesquisas dos laboratórios das universidades locais, é que acabaram por dar ao pólo industrial e educacional previamente existente a conotação hoje difundida de Pólo Tecnológico. Como afirma Medeiros et. al (1992), um Pólo Tecnológico emerge de situações construídas ao longo dos anos e não por decreto.

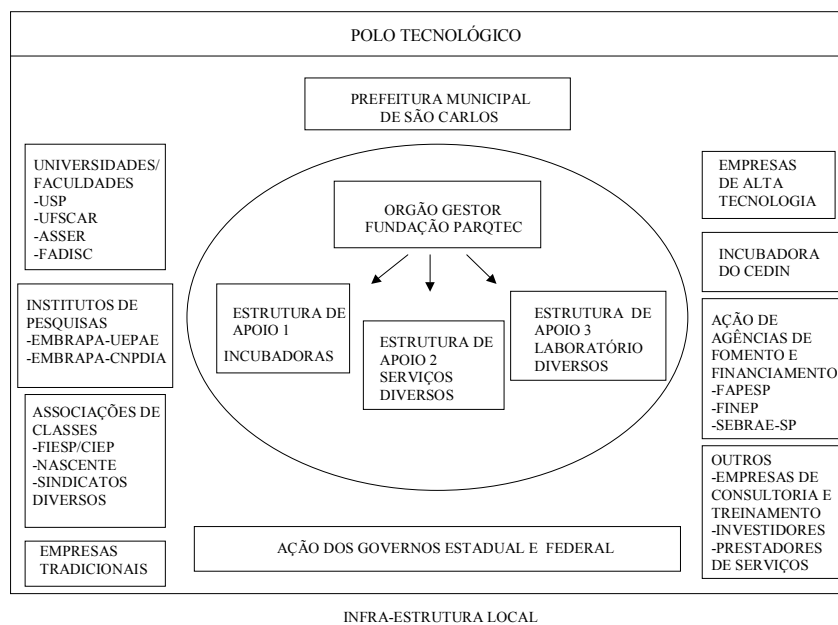
Assim, o Pólo Tecnológico não surgiu “por decreto”, em 1984, e sim devido às condições educacionais e industriais de excelência previamente existentes na localidade que, somadas as ações de política científico-tecnológica mais focada, executadas por parte principalmente de agentes públicos federais e estaduais, acabaram por colocar em evidência os mecanismos diferenciadores existentes de apoio ao desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica (PERUSSI FILHO, 2001).

Na conceituação de pólo tecnológico proposta por Medeiros et. al (1992), o Pólo Tecnológico de São Carlos é definido como “Pólo Tecnológico com Estrutura Formal”, dada a existência de uma entidade coordenadora, no caso, a Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos.

Deve-se entender essa autoridade de coordenação de forma relativa, uma vez que problemas de relacionamentos entre os próprios constituintes dessa Fundação e da

Fundação com outros agentes interessados no processo de fomento ao empreendedorismo, não têm permitido que a autoridade de coordenação seja exercida por esse agente de forma plena. Estudos realizados por Torkomian (1992) e Perussi Filho (2001) apontam alguns pontos de vulnerabilidade do sistema de apoio ao empreendedorismo no Pólo Tecnológico de São Carlos. Apesar dessas vulnerabilidades, o papel dessa Fundação tem sido relevante para o desenvolvimento da cultura empreendedora no município e importante agente de fomento na criação de novos negócios, via seus programas de incubação de empresas.

Como o Pólo Tecnológico de São Carlos não se constitui em um Parque Tecnológico, pois, segundo a classificação de Medeiros et al. (1992) não disponibiliza área para venda ou locação nem está implantado em terreno pertencente a universidades, ou próximo delas, o Pólo Tecnológico de São Carlos pode ser representado conforme o esquema da Figura 7.



**Figura 7. Pólo Tecnológico de São Carlos.**

Esta representação contempla os principais agentes envolvidos no Pólo Tecnológico. São consideradas também as empresas tradicionais, demandadoras naturais,

quando não geradoras, de inovações; as associações de classe, representantes naturais dos principais atores, os empreendedores e suas empresas; os sindicatos patronais e dos trabalhadores; as empresas de consultoria e treinamento, além dos prestadores de serviços, todos agentes importantes no apoio ao processo de desenvolvimento da atividade empreendedora que acontece no Pólo Tecnológico.

Desenvolvimento recente no ambiente do Pólo Tecnológico de São Carlos é o lançamento do projeto de criação de seu Parque Tecnológico, sob a coordenação da Prefeitura Municipal e a participação das importantes universidades e institutos de pesquisas que atuam na região. Em fase de concepção e chamamento público de empreendedores imobiliários interessados, deverá se adequar aos requisitos do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos, criado através de Decreto do governador do Estado de São Paulo, através do qual foram lançadas as bases para o sistema de parques tecnológicos do Estado e também a definição dos cinco primeiros a serem concretizados em ação de parceria entre o setor público e privado, nas cidades de São Carlos, São José dos Campos, Campinas, Ribeirão Preto e São Paulo, capital. A concepção do projeto contempla a criação de um Instituto de Pesquisa, uma Incubadora de Empresas, Centro de Negócios, disponibilização de espaços para empresas e terá como objetivo não somente a geração de tecnologias inovadoras e apoio à empresas de base tecnológica nascentes, como também a atração de empresas, nacionais e internacionais, especialmente voltadas para a inovação (PERUSSI FILHO et. al, 2005a, 2005b).

Esse ambiente, marcadamente propício à criação de inovações e à constituição de novas empresas de base tecnológica, com perspectiva de forte interação universidades-empresas, traz como consequência, a possibilidade de uma maior velocidade dessas empresas na aquisição e acumulação de conhecimentos oriundos dos desenvolvimentos científicos-tecnológicos. Entretanto, alguns pontos de vulnerabilidade desse sistema, como os apontados por Torkomian (1992) e Perussi Filho (2001) podem estar comprometendo o desempenho dessas empresas. Se essas vulnerabilidades ainda estiverem presentes, essas empresas não estarão capitalizando os benefícios pretendidos pelo sistema e, dessa forma, em muito se assemelhariam às empresas de pequeno porte dos segmentos tradicionais, que a despeito de um sistema nacional de apoio, através das ações do SEBRAE, também

possuem muitas vulnerabilidades, especialmente as relacionadas com a capacidade administrativa de seus empreendedores.

## 4. RESULTADOS OBTIDOS

As empresas objeto do estudo estão caracterizada no Quadro 5.

**Quadro 5. Empresas objeto do estudo**

EMPRESA	Área de atuação (indústria)	Constituição	Funcionários (número)	Perfil dos dirigentes
			A = Total B = P&D C = Admin	
A	Equipamentos médicos (oftalmologia)	1992	A = 35 B = 6 C = 5 Pequeno porte	Pós-graduados em ciências exatas, graduados em ciências sociais e técnicos.
B	Equipamentos médicos (especialmente para dermatologia)	1994	A = 36 B = 5 C = 6 Pequeno porte	Engenheiros e Técnicos
C	Equipamentos médico-odontológicos (dermatologia e odontologia)	1998	A = 55 B = 6 C = 7 Pequeno porte	Pós-graduados em ciências exatas
D	Equipamentos odontológicos (dentistas e protéticos)	1976	A = 48 B = 2 C = 38 Pequeno porte	Graduados em Engenharia e Técnicos
E	Equipamentos médico-odontológicos (odontologia e traumatologia)	1999	A= 40 B= 10 C= 20 Pequeno porte	Graduado em Engenharia.
F	Equipamentos médico-odontológicos (oftalmologia e odontologia)	1985	A = 280 B = 20 C = 30 Médio porte	Pós-graduados em ciências exatas e técnicos.

Como pode ser observado no quadro 5, todas as empresas são voltadas para a produção de equipamentos para a área médica ou odontológica e cinco delas foram criadas junto ou após a criação do Pólo Tecnológico de São Carlos, que data do ano de 1985.

Outro aspecto relevante dessa amostra de empresas é que todas possuem em sua linha produtos inovadores para o mercado brasileiro e, em alguns casos, produtores inovadores em nível mundial (inovação para o mundo), como é o caso de um dos produtos das empresas D e E . Esse aspecto ressalta a importância dessas empresas no contexto das empresas inovadoras brasileiras e, ao mesmo tempo, sinaliza que o setor de fabricação de equipamentos avançados para a área médico-odontológica é ainda muito novo no Brasil, haja vista que a amostra apresenta empresas criadas nos últimos dez anos e que já lideram o mercado nacional, em fatia de mercado ou tecnologia.

O perfil dos dirigentes é também outro aspecto a ser ressaltado. Apesar de todos possuírem pelo menos o nível técnico, é predominante a presença de graduados em diversas áreas na direção dessas empresas. De fato, todos os empreendedores que estão à frente das empresas como executivos principais são, no mínimo, graduados em ciências exatas, inclusive alguns com pós-doutorado, como é o caso de empreendedores da empresa F.

A seguir serão feitas as apresentações do processo estratégico de cada uma das empresas, em função das informações obtidas nas entrevistas e demais procedimentos da pesquisa.

É importante ressaltar que as descrições a serem feitas não contemplam aspectos quantitativos, dado que não é o propósito desta pesquisa, além de serem de difícil obtenção pelo pesquisador, em função de interesses das empresas em manterem sigilo sobre os seus resultados econômico-financeiros. O que se pode afirmar, e que tem relevância, é que todas as empresas estudadas nesta pesquisa apresentam evolução positiva, ao longo do tempo, de vendas, número de empregados e desempenho global, o que pode sugerir que as decisões estratégicas, no seu conjunto, têm sido bem sucedidas.

#### **4.1. EMPRESA A**

A empresa A foi fundada em 1992 por técnicos, pós-graduandos e um professor universitário.

O empreendedor entrevistado é atualmente o diretor que está à frente dos negócios. Possui formação técnica (técnico mecânico) e graduação em Administração de Empresas. Está na empresa desde a sua constituição e foi um dos responsáveis pelo desenvolvimento técnico do primeiro produto da empresa.

A criação da empresa deu-se em função de demanda de um médico da cidade de São Paulo, pesquisador de uma grande universidade paulista, o qual buscava solução para manutenção de equipamento oftálmico importado. Estimulado por esse médico, os técnicos que trabalhavam conjuntamente com um pós-graduando e um professor de um grupo da área de óptica de uma das universidades de São Carlos, após a realização da manutenção no referido equipamento, decidiram, após algumas hesitações, criar uma empresa na área de equipamentos oftálmicos e que tinha, no protótipo de um equipamento semelhante ao possuído pelo médico, o seu primeiro produto. O médico, um incentivador desde o início dos contatos para a criação da empresa, comprometido inicialmente em participar do empreendimento, acabou por fim desistindo de participar quando de sua formalização jurídico-operacional.

A entrevista com o principal empreendedor revelou que ele, bem como os outros componentes do grupo de pesquisa, do qual parte originou a empresa, não tinham noções mínimas das condições do mercado para o produto e mesmo para o setor de equipamentos médicos, a não ser as informações do médico interessado também no processo empreendedor e que alimentava o grupo com informações que a produção do equipamento teria possibilidades de sucesso no mercado. Isso apesar da empresa possuir um dos sócios que já atuava em uma outra empresa que ensaiava a fabricação alguns equipamentos para a área médica, como consequência de trabalhos anteriores de representação de empresas estrangeiras para o mercado brasileiro (empresa F da presente amostra de casos).

De 1992, data de sua criação, até o ano de 1995, a empresa praticamente trabalhou focada no seu primeiro produto.

Em 1995, com a entrada de dois novos sócios, um especialista em mercado de produtos da linha opto-eletrônica e um especialista em desenvolvimento de software, a empresa lança no mercado um novo equipamento para diagnóstico na área oftalmológica.

Essa ação estratégica de entrada de novos sócios foi planejada no sentido de dar à empresa maior vitalidade na área comercial e também na área tecnológica.

O produto lançado foi também obra de ação planejada, pois os empreendedores visualizavam a oportunidade da venda de muitos equipamentos para o diagnóstico oftalmológico em cirurgias de miopia, segmento médico em vertiginoso crescimento e suprido por equipamentos importados.

Desde a sua fundação, em 1992, até 2002, a empresa se dedicava quase que exclusivamente com os aspectos de projeto dos produtos e sua produção, já que suas vendas eram realizadas através do Departamento de Vendas de uma empresa parceira (da qual um dos empreendedores era também sócio – a empresa F da presente amostra). Assim, os dirigentes da empresa pouco participavam de eventos de divulgação, tarefa que ficava a cargo da empresa parceira.

No período relatado, a empresa procurou construir a sua marca, mas o mercado via os produtos da empresa como produtos da empresa parceira, haja vista que os seus produtos eram comercializados por essa empresa e divulgados em seus estandes em feiras nacionais e internacionais. Assim, a marca da empresa ficou associada como uma marca de produto da empresa parceira.

Os empreendedores da empresa A não se sentiam confortáveis com essa situação, dada a possível perda de inserção da marca e, mais ainda, da empresa no mercado, fruto dessa dependência comercial com a empresa parceira.

Em 2002, aliado aos fatos já considerados, o relacionamento comercial entre a empresa A e a empresa parceira começou a deteriorar-se em função de desajustes no atendimento, por parte da empresa A, das demandas da área comercial da empresa parceira. Nessa época, quando a empresa parceira vendia, a empresa A não tinha a produção para satisfazer a demanda, o que gerava atritos (as vendas efetivadas pela empresa parceira superavam a capacidade de produção da empresa A). Além disso, começaram a surgir dificuldades de ordem financeira, fruto de dificuldades financeiras da empresa parceira que acabavam refletindo de forma direta nos compromissos dessa empresa com a empresa A.

Assim, de forma planejada, os dirigentes da empresa A decidiram criar uma área comercial própria rompendo com o processo comercial realizado através da empresa parceira. Era o ano de 2003 e nessa época a empresa contava com quinze funcionários, além dos dirigentes.



A empresa, também em 2003, já com a sua área comercial própria, decide lançar produto oftálmico para a área de veterinária. Esse foi um processo de demanda do mercado, fruto de uma solicitação de uma veterinária que precisava de equipamento para resolver problemas em um animal e também a demanda de um equipamento da mesma linha pela Unesp, do *campus* de Jaboticabal. Dada essa oportunidade, os dirigentes começaram a olhar para esse segmento de mercado como mais atenção e decidiram lançar um produto que já possuíam, com uma concepção mais simples, para esse mercado.

Em 2005, a empresa inicia um posicionamento mais forte no mercado, através de participação do principal dirigente em congresso internacional, fora do Brasil, da área de atuação da empresa e a formatação de parceria com empresa da área de comércio exterior com ações comerciais na Ásia e Europa. Para o empreendedor, a empresa ainda não está devidamente preparada para exportar, mas os primeiros passos estão sendo dados nessa direção com o início de implantação de sistema gerencial voltado para a qualidade, fator fundamental para a exploração do mercado internacional. Para que isso possa ser conseguido, segundo o empreendedor entrevistado, “a empresa deverá estabilizar o seu processo produtivo para, em seguida, focar o estratégico”.

Ainda em 2005 a empresa trabalhava com produtos que seriam lançados oportunamente, fruto de demandas existentes no mercado e para o qual a empresa julgava possuir competências suficientes para explorá-los comercialmente. Esses produtos são frutos de planejamento por parte da empresa, razão do maior conhecimento que hoje ela possui do mercado.

A seguir é apresentado um desenho esquemático apontando os principais eventos estratégicos da empresa, acima relatados.



Figura 8. Eventos estratégicos da empresa A

Alguns aspectos adicionais obtidos durante a entrevista:

- a) O ambiente competitivo da empresa é relativamente simples e não-complexo. Fornecedores, clientes, e demais parceiros, além dos concorrentes são relativamente estáveis, denotando uma razoável padronização de procedimentos de relacionamentos. A tecnologia, após um período de mudança de patamar tecnológico, com a introdução dos LEDs (*light emitting diode*) como componente fundamental dos equipamentos médico-odontológicos, ocorrido de forma mais acentuada praticamente à época da criação da empresa, também se mostra relativamente estável, sofrendo apenas impactos de melhorias incrementais, o que, além de outros aspectos, deixa o ambiente menos complexo do que poderia ser imaginado para esse setor tão aparentemente impactado por novas tecnologias. Segundo o dirigente, muitas das inovações são de caráter incremental e, sob certos aspectos, necessárias para manter o volume de vendas (dentro de um processo de criação de demanda em função de pequenas modificações no produto, do ponto de vista funcional e de design).
- b) A empresa não desenvolve planejamento estratégico formal. Nunca esse planejamento, na sua concepção tradicional de um processo planejado de definição de intenções estratégicas, análise ambiental e projeção de cenários, prescrição de estratégias e orçamentação estratégica, foi realizado, mesmo que informalmente. O dirigente entrevistado entende que o processo de parceria comercial relatado anteriormente atrasou um pouco os processos de planejamento estratégico da empresa.
- c) A participação de funcionários em decisões estratégicas importantes nunca aconteceu, segundo o empreendedor entrevistado. Sua argumentação para sustentar a afirmação é que os funcionários são de nível técnico, trabalham focados na produção e não interagem com o mercado.
- d) Os representantes comerciais alimentam a empresa com informações sobre demandas do mercado, em função da atuação deles junto aos médicos.
- e) Os produtos lançados pela empresa são produtos que substituem produtos importados e a decisão de fabricá-los se dá em função de competências que a

empresa vem desenvolvendo ao longo do tempo na área de equipamentos oftálmicos, o que permite projetar e produzir alguns equipamentos com preço de mercado muito inferior aos praticados pelas multinacionais que atuam no mercado brasileiro.

## **4.2 EMPRESA B**

A empresa B foi criada oficialmente em 1994 por um engenheiro metalúrgico, aposentado à época, após ter trabalhado mais de 30 anos em empresas nacionais e multinacionais. Esse empreendedor ainda está à frente dos negócios da empresa, foi o criador do primeiro produto colocado pela empresa no mercado e foi o entrevistado.

Apesar de criada oficialmente em 1994, a empresa teve sua gênese em 1990, quando o empreendedor, aposentado após deixar uma empresa da linha branca, foi estimulado por dois amigos médicos a colocar a sua capacidade de engenheiro a serviço da criação de produtos para a área médica e, de forma específica, para a área de equipamentos para a dermatologia.

Após quatro anos no desenvolvimento de um protótipo, o empreendedor decidiu, em 1994, criar uma empresa. Instalou-se em uma Incubadora de Empresas e iniciou a comercialização de seu primeiro equipamento, o qual substituiu equipamentos importados até então usados por alguns médicos da área de dermatologia.

O segundo movimento estratégico da empresa foi com a aprovação em 1996 do produto pela ANVISA, a Agência de Vigilância Sanitária, órgão federal regulamentador e de cuja aprovação depende a comercialização de equipamentos médicos. A obtenção dessa aprovação fortaleceu a empresa no mercado e, no entendimento do empreendedor, era fundamental para dar credibilidade e consistência à empresa no ambiente competitivo.

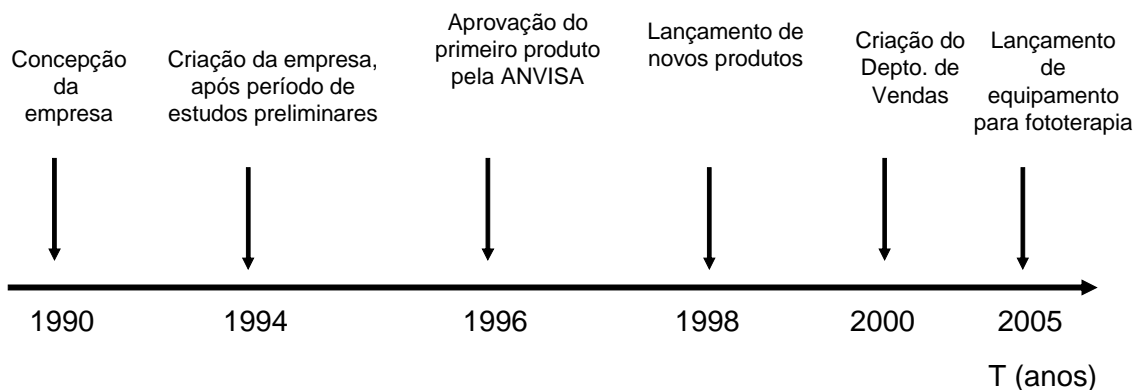
Em 1998 a empresa lança novo produto, fruto também de demandas médicas, para substituir equipamentos importados, mas agora através de um processo de planejamento que era reflexo das interações com os médicos que, de forma não oficial, acabavam atuando como “consultores” da empresa. Essas ações eram também reforçadas por participações do empreendedor em feiras e congressos nacionais e internacionais, onde surgiam novas idéias de produtos.

Em 2000 a empresa decide investir de forma mais forte e organizada na criação de um Departamento de Vendas, o que ocorreu com a designação de um engenheiro para a sua coordenação. Esse engenheiro, parente do empreendedor, já era conhecedor da tecnologia utilizada pela empresa e, segundo o empreendedor, isso era importante para dar consistência às abordagens de vendas com o conteúdo tecnológico dos produtos. Com essa ação as vendas cresceram e a empresa passou a ter um maior desempenho em suas operações.

Em 2005 a empresa ingressa no mercado de equipamentos para fototerapia lançando um equipamento de múltiplo uso, ou seja, um equipamento que se destina a várias aplicações na área da fototerapia, substituindo com vantagens de preços equipamentos dedicados a terapias exclusivas.

Dada a experiência anterior do empreendedor em empresas de grande porte, todo o processo evolutivo da empresa foi sendo construído com fundamentação em processos de garantia da qualidade, fazendo com que a empresa tivesse, desde o seu início, ações nesse sentido. Entretanto, o cuidado com os aspectos da qualidade dos produtos e processos se acentuou nas fases mais recentes, quando a empresa passou a um fluxo mais contínuo de produção e uma maior inserção no mercado.

A seguir é apresentado um desenho esquemático apontando os principais eventos estratégicos da empresa, acima relatados.



**Figura 9. Eventos estratégicos da empresa B**

Alguns aspectos adicionais obtidos durante a entrevista:

- a) Com relação ao ambiente competitivo, o que é válido para a empresa A é válido também para a empresa B. O ambiente competitivo da empresa é relativamente simples e não-complexo. Segundo o dirigente, muitas das inovações são de caráter incremental e, sob certos aspectos, necessárias para manter o volume de vendas (dentro de um processo de criação de demanda em função de pequenas modificações no produto, do ponto de vista funcional e de design).
- b) A empresa não desenvolve planejamento estratégico formal, mas observa-se que as ações são relativamente estruturadas, o que denota um planejamento parcial e informal. Nunca esse planejamento, na sua concepção tradicional de um processo planejado de definição de intenções estratégicas, análise ambiental e projeção de cenários, a prescrição de estratégias e a orçamentação estratégica foram realizadas, mesmo que informalmente. Observou-se uma tendência mais forte de planejamento a partir do ano de 2005. Quando da realização da entrevista, o empreendedor tinha acabado de conduzir uma reunião para discutir aspectos estratégicos da empresa, principalmente na linha comercial, uma vez que as decisões técnicas de novos produtos e de produção são tomadas diretamente por ele.
- c) A participação de funcionários em decisões estratégicas importantes nunca aconteceu, segundo o empreendedor entrevistado. Sua argumentação para sustentar a afirmação é que os funcionários são de nível técnico, trabalham focados na produção e não interagem com o mercado. Entretanto, afirmou que, além de suas incursões em Feiras e Congressos, nacionais e internacionais, em busca de idéias de novos produtos, conta também com a colaboração de médicos-parceiros e também com informações do pessoal da área de vendas. Entretanto, pode-se observar que o grande arquiteto da empresa é o próprio empreendedor, não existindo decisões estratégicas fundamentais emanadas de outras instâncias da organização. Do ponto de vista de melhorias incrementais em produtos, pode ser observado, enquanto o pesquisador visitava as instalações da empresa, que trabalhadores contribuem para que elas ocorram. Entretanto, perguntado de forma mais enfática sobre essa questão, o empreendedor disse

que essa ação se restringe a melhorias incrementais do produto e não idéias que geram efetivamente novas oportunidades para projetos de novos produtos e sua comercialização

- d) Os representantes comerciais alimentam a empresa com informações sobre demandas do mercado, em função da atuação deles junto aos médicos.
- e) Os produtos lançados pela empresa são produtos que substituem produtos importados e a decisão de fabricá-los se dá em função de competências que a empresa vem desenvolvendo ao longo do tempo na área de equipamentos para dermatologia, o que permite projetar e produzir alguns equipamentos com preço de mercado muito inferior aos praticados pelas multinacionais que atuam no mercado brasileiro.

### 4.3 EMPRESA C

A empresa C foi criada oficialmente em 1998 por sete sócios, todos previamente envolvidos com um grupo de pesquisa de universidade local, sendo dois doutores, um mestre e quatro técnicos ou especialistas.

Criada em função das competências desenvolvidas pelo grupo de pesquisa na área de microscopia, a empresa nasceu para produzir equipamentos ópticos para o mercado da educação (*kit* para auxiliar experimentos em ciências). Trata-se, portanto, de um autêntico *spin off* de laboratório de pesquisa universitário.

Como essa empresa foi criada para explorar competências existentes no grupo de pesquisa, pode-se subentender que existiu algum tipo planejamento.

Segundo o empreendedor entrevistado, uma projeção superficial do mercado potencial para a colocação dos produtos foi observada ao se constituir a empresa, mas considerações sobre a viabilidade econômico-financeira da empresa atuando nesse mercado não foram feitas de maneira consistente. O mercado-alvo vislumbrado à época era o da educação pública. Essa escolha de linha de produtos e mercado-alvo refletia um pouco a preocupação dos sócios em colocar em marcha um empreendimento que tivesse uma missão “nobre”, ou seja, a produção de equipamentos de conteúdo científico, mas que tivesse o apelo de ser útil à sociedade. Sob certos aspectos essa escolha também refletia em

certo grau uma maneira de lidar com a situação dicotômica existente entre as opções de empreender ou simplesmente gerar a tecnologia, dada a participação inicial de pesquisador universitário no grupo de sócios que constituíram a empresa.

Durante o ano de 1999, com a empresa já estabelecida e os sentimentos acima considerados já mais diluídos, a visão empreendedora começou efetivamente a mostrar sinais mais claros. Nessa época a venda dos *kits* não mostrava sinais de aquecimento, dadas as dificuldades de se fornecer equipamentos para laboratórios para escolas do país que têm dificuldades para investir na qualidade da educação científica. Por outro lado, os desenvolvimentos científico-tecnológicos na área de opto-eletrônica começavam a propiciar que novas tecnologias pudessem ser incorporadas ao tradicional mercado de equipamentos para uso medico-odontológico.

Assim, em 1999 a empresa deixa a área de *kits* de microscopia e se volta para a área de equipamentos para uso odontológico, aproveitando-se das competências do grupo de pesquisa da universidade com a qual mantinha convênios de pesquisa e relacionamentos diretos, dada a participação de sócios em ambos os projetos.

Em 2001 a empresa reforça a sua posição no mercado odontológico, lançando novo produto, com tecnologia diferente das utilizadas pelos concorrentes.

Em 2002 a empresa vivia o dilema decisório sobre como conduzir o crescimento em um mercado que se mostrava promissor para a exploração de suas competências. As opções colocadas à época eram que o crescimento poderia ser viabilizado de duas maneiras: ou com a criação de um forte departamento comercial para alavancar as vendas no mercado, ou a criação de uma aliança estratégica com uma empresa maior para colocar maior volume de produtos no mercado. O segundo caminho foi o escolhido, e a empresa saiu em busca de parceiros com esse fim. Nas primeiras ações a idéia era fazer parceria com grupo que atuasse na área comercial e que estivesse disposto a investir no aumento do volume de produtos da empresa no mercado. Frustrada essa primeira tentativa, a empresa voltou suas atenções para parcerias com fabricantes de equipamentos odontológicos, sabendo que nesse caso a opção seria vender sob a condição de fornecedor OEM (*original equipment manufacturing*), opção que lhe traria a desvantagem de perder a oportunidade de trabalhar a sua própria marca no mercado, mas que, por outro lado, teria a vantagem de aumentar consideravelmente o volume de vendas dos produtos. Essa foi a opção tomada e a empresa

então dobrou o seu faturamento e o número de funcionários. Com essa decisão, passou a exportar (enquanto fornecedor OEM) para mais de cento e vinte países os seus produtos.

Essa decisão trouxe também a necessidade de se iniciar a implantação gradativa de programas de qualidade, uma vez que o processo operacional tornou-se mais complexo a custa do maior volume de produção e a necessidade de cumprir de prazos mais rigorosos impostos pela parceria estratégica.

Em 2005 a empresa inicia a implantação de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) para dar mais consistência a administração e facilitar as tomadas de decisões.

A seguir é apresentado um desenho esquemático apontando os principais eventos estratégicos da empresa, acima relatados.

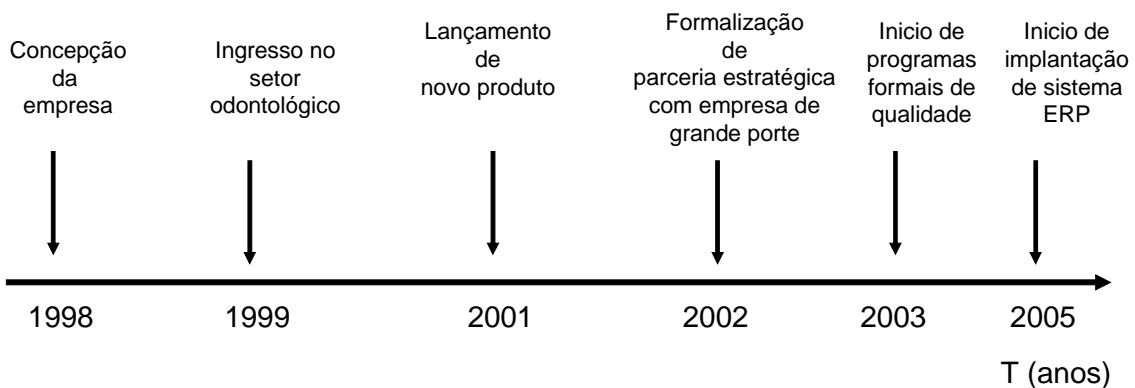


Figura 10. Eventos estratégicos da empresa C

Alguns aspectos adicionais obtidos durante a entrevista:

- a) Com relação ao ambiente competitivo, o que é válido para as empresas A e B é válido também para a empresa C. O ambiente competitivo da empresa é relativamente simples e não-complexo. Segundo o empreendedor, muitas das inovações são de caráter incremental e, sob certos aspectos, necessárias para manter o volume de vendas (dentro de um processo de criação de demanda em função de pequenas modificações no produto, do ponto de vista funcional e de design).
- b) A empresa não desenvolve planejamento estratégico formal, mas ocorrem ações relativamente estruturadas, o que denota uma realidade de planejamento parcial



e, sob certos aspectos, informal. Apesar da afirmativa do empreendedor de que é feito planejamento, o pesquisador, através da entrevista, pôde se certificar de que nunca esse planejamento foi realizado, na sua concepção tradicional de um processo formal de definição de intenções estratégicas, análise ambiental e projeção de cenários, prescrição de estratégias e orçamentação estratégica. Observou-se uma tendência mais forte de planejamento a partir do ano de 2002, quando a empresa iniciou a parceria estratégica com uma empresa de grande porte para fornecimento de equipamentos OEM. De qualquer forma, em relação as empresas A e B, a empresa C tem uma condução mais planejada de suas ações.

- c) A participação de funcionários em decisões estratégicas importantes nunca aconteceu, segundo o empreendedor entrevistado. As argumentações são as mesmas citadas pelo empreendedor da empresa B: os funcionários são de nível técnico, trabalham focados na produção e não interagem com o mercado. Entretanto, dada a existência de interação mais forte com o grupo de pesquisa da universidade, que trabalha em conjunto com dentistas (alguns dos quais trabalham no próprio grupo) obtém informações relevantes para o projeto de novos produtos tecnológicos. A empresa também obtém informações sobre o mercado com o pessoal da área de vendas, com os representantes e também com o parceiro estratégico. Entretanto, pode-se observar que as decisões estratégicas da empresa são tomadas pelos empreendedores, não existindo decisões estratégicas fundamentais emanadas de outras instâncias da organização.
- d) Os produtos lançados pela empresa são produtos que substituem produtos importados e a decisão de fabricá-los se dá em função de competências que a empresa vem desenvolvendo ao longo do tempo na área de equipamentos para odontologia, o que permite projetar e produzir alguns equipamentos com preço de mercado muito inferior aos praticados pelas multinacionais que atuam no mercado brasileiro.
- e) A empresa possui algumas inovações para o mercado brasileiro e uma que o empreendedor afirma ser inovação para o mercado mundial. Segundo o empreendedor a competência em tecnologia óptica faz a grande diferença

quando se compara a empresas com os demais concorrentes, na sua maioria não originadas de *spin off* de laboratórios universitários e com relacionamento mais fraco com esses laboratórios.

#### 4.4 EMPRESA D

A empresa D foi criada oficialmente em 1976 por três sócios, sendo um deles graduado em engenharia. É, portanto, a única empresa estudada que foi fundada antes da criação do Pólo Tecnológico de São Carlos, ocorrido em 1985. Hoje é líder de vendas no mercado nacional em seu segmento de atuação.

A criação da empresa deu-se em função de oportunidade trazida ao engenheiro, recém-formado, por um de seus cunhados, protético de profissão. Utilizador no seu dia-a-dia de trabalho de um equipamento importado, o protético o apresentou ao engenheiro, oriundo de uma família de empresários, como uma oportunidade a ser explorada no mercado. Assim, a empresa foi criada para explorar a produção desse equipamento em um processo não planejado, uma vez que ações de desenvolvimento de plano de negócio não foram desenvolvidas. Dado o estímulo e a percepção de oportunidade, mesmo que de forma difusa, o empreendimento foi iniciado.

Desde o seu início em 1976, a empresa procurou sucessivamente lançar produtos que substituíssem produtos importados com vantagens para os protéticos brasileiros, principalmente reduzindo preços finais. Todas as decisões com relação aos lançamentos eram originadas em demandas de protéticos e pela necessidade de se manter atualizada com relação aos produtos dos concorrentes. A participação em feiras e congressos, nacionais e internacionais, alimenta o processo decisório sobre novos lançamentos.

Segundo o empreendedor, no segmento de atuação da empresa, as inovações são todas criadas fora do Brasil, restando às empresas brasileiras o processo de assimilação das tecnologias e a adaptação ao mercado nacional, em condições muitas vezes vantajosas, em função da adaptação dos produtos às reais necessidades dos clientes nacionais e a possibilidade de serviços de pós-vendas e manutenção superior ao oferecido pelas empresas multinacionais.

Um segundo momento estratégico importante vivido pela empresa foi o lançamento, no ano de 1999, de um equipamento inovador para a área odontológica e não de prótese dentária. Apesar de tratar-se de inovação radical para o mundo, o produto teve muitas dificuldades para se estabelecer no mercado em função de necessidades de mudança comportamental de parte dos profissionais da odontologia. Somente agora, no ano 2006 o equipamento começa a ser demandado de forma mais intensa pelos profissionais da área de odontologia. Por fugir ao interesse dessa pesquisa, os detalhes com relação às dificuldades de se introduzir esse equipamento no mercado deixarão de ser relatadas.

Apesar de ter sido equipamento desenvolvido em seu conceito tecnológico em parceria com dentista não vinculado diretamente a universidades ou institutos de pesquisa (de fato, o dentista era o profissional que tratava os dentes de um dos sócios), todo o processo de lançamento no mercado deu-se de forma planejada.

Hoje a empresa conta com uma linha de 45 produtos, alguns criados para substituir equipamentos semelhantes que haviam sido anteriormente importados pelos protéticos; outros que foram introduzidos mercado como cópias adaptadas ao mercado nacional de equipamentos vendidos por concorrentes internacionais. Nas palavras do empreendedor: “tudo o que se faz nessa área, por aqui, vem de fora. Aqui não se cria do ponto de vista tecnológico nada. Novas tecnologias, novos materiais, todos são criados na Alemanha, nos Estados Unidos e em outros países mais avançados”.

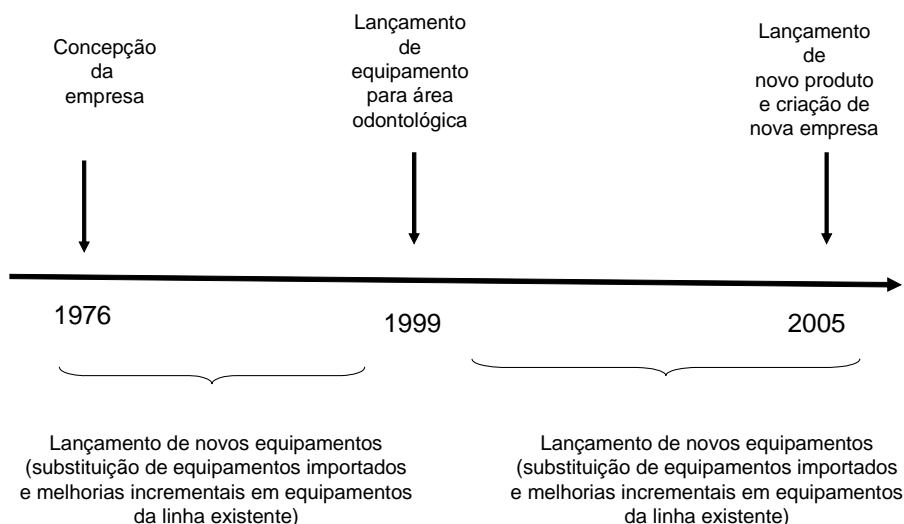
Essas afirmações do empreendedor ficam de certa forma evidenciada quando se observa que a ênfase da empresa é em produção, haja vista que somente dois funcionários são alocados na área de P & D. Some-se a isso, o fato de que a empresa não possui vínculos formais com laboratórios universitários para desenvolvimento de novos produtos. Mesmo informalmente é fraca a atividade de pesquisa conjunta com esses laboratórios. Outro fato que torna esse processo evidente foram as dificuldades que a empresa teve na tentativa de iniciar uma parceria estratégica com uma empresa dos Estados Unidos para a colocação do produto inovador para área odontológica naquele país. Necessitando aprovar o equipamento no FDA (*Food and Drug Administration*), dos Estados Unidos, para iniciar as vendas naquele país, a empresa teve enormes dificuldades em juntar documentações científicas que provassem, sob as condições daquela autarquia, a eficiência da tecnologia sob a ótica científica.

No ano de 2003 a empresa inicia parceria estratégica com empresa alemã para passar a produzir no Brasil equipamento de interesse da empresa estrangeira, fornecedora, por outro lado, do material cerâmico utilizado no equipamento (material considerado como produto cativo, em função do fornecimento exclusivo para uso no equipamento).

Entretanto, devido a dificuldades para explorar adequadamente um mercado favorável no Brasil, em função de entraves operacionais colocados pela empresa alemã, a empresa decide, em 2004, abandonar a parceria estratégica para iniciar a produção e comercialização por conta própria do equipamento, além de criar uma empresa para produzir o material cerâmico para o qual o equipamento foi produzido. Dado que esse material não possui mais a proteção de patentes, a produção e comercialização tornaram-se viáveis. A partir de 2005 a produção ganha intensidade e hoje a empresa lidera o mercado nacional para esse equipamento.

No início do ano de 2005, a empresa muda as suas instalações para um dos distritos industriais da cidade de São Carlos, em área e planta industrial previamente para acomodar um processo de produção mais adequado à realidade da empresa. Nessa época a empresa inicia a implantação de processos sistematizados para garantir a qualidade, o que até então era conduzido sob a ótica de sistema de garantia da qualidade.

A seguir é apresentado um desenho esquemático apontando os principais eventos estratégicos da empresa, acima relatados.



**Figura 11. Eventos estratégicos da empresa D**

Alguns aspectos adicionais obtidos durante a entrevista:

- a) Com relação ao ambiente competitivo, continuam válidos os argumentos utilizados na descrição dos eventos críticos das empresas A, B e C.
- b) A empresa não desenvolve planejamento estratégico formal. Neste caso foi observado que mesmo ações nesse sentido, minimamente estruturadas não são realizadas. A entrevista permitiu concluir de que nunca esse planejamento foi realizado, mesmo que de forma parcial. Muito menos na sua concepção tradicional de um processo formal de definição de intenções estratégicas; análise ambiental e projeção de cenários; prescrição de estratégias e orçamentação estratégica. A empresa possui uma gestão relativamente centralizada em um dos sócios, o qual se mostra com o seu tempo tomado por questões operacionais. Apesar de um dos sócios dedicar seu tempo exclusivamente para a área comercial, ficando fora do ambiente da fábrica, não se tem processos formais de discussão para fins de planejamento de ações orquestradas. Durante a entrevista o empreendedor mostrou interesse e transmitiu possuir relativa ansiedade com relação a ações desse tipo. Mostrou também na ocasião que não conta, dentro do ambiente da empresa, com profissional que pudesse o auxiliar nessa tarefa. As ações estratégicas são tomadas em conversas esporádicas, não planejadas, que vão acontecendo no cotidiano da empresa.
- c) A participação de funcionários em decisões estratégicas importantes nunca aconteceu, segundo o empreendedor entrevistado. As argumentações são as mesmas citadas pelo empreendedor da empresa B e C: os funcionários são de nível técnico, trabalham focados na produção e não interagem com o mercado. A empresa também obtém informações sobre o mercado com o pessoal da área de vendas, com os representantes e também com parceiros estratégicos, não formais (protéticos e dentistas). Entretanto, pode-se observar que as decisões estratégicas da empresa são tomadas pelos empreendedores, não existindo decisões estratégicas fundamentais emanadas de outras instâncias da organização.

- d) Os produtos lançados pela empresa são produtos que substituem produtos importados e a decisão de fabricá-los se dá em função de competências que a empresa vem desenvolvendo ao longo do tempo na área de equipamentos para prótese dentária, o que permite projetar e produzir alguns equipamentos com preço de mercado muito inferior aos praticados pelas multinacionais que atuam no mercado brasileiro.
- e) A empresa possui algumas inovações para o mercado brasileiro e uma que o empreendedor afirma ser inovação para o mercado mundial e que permitiu a empresa ingressar no segmento de equipamentos odontológicos.

#### **4.5 EMPRESA E**

A empresa E foi criada oficialmente em 1999 por dois sócios, sendo um deles graduado em engenharia e que havia trabalhado na empresa F durante alguns anos.

Segundo o site da empresa e informações colhidas durante a entrevista com o empreendedor, é uma empresa líder mundial em tecnologia para laser-terapia aplicada à odontologia. Segundo o empreendedor, essa liderança é conseguida pelo fato de ser a empresa a primeira a mover-se para o mercado com produtos inovadores, mesmo que utilizando-se de tecnologias geradas no mercado internacional mas que não haviam ainda sido transformadas em produtos inovadores.

Essa liderança, segundo o empreendedor, é obtida dados os constantes contatos internacionais a que se expõe a empresa, através das suas visitas freqüentes às feiras e congressos internacionais realizados em diversos países da América, Europa e Ásia. Essas ações internacionais foram facilitadas pela experiência do empreendedor como responsável pelo escritório internacional da empresa F, nos Estados Unidos, durante quatro anos.

A criação da empresa deu-se em função de oportunidade trazida ao engenheiro de fabricar equipamento que era até então importado da Republica de Twain e que não possuía similar nacional. De fato a oportunidade surgiu ainda quando o empreendedor era funcionário e sócio minoritário da empresa F, em função de política da empresa que na oportunidade focava outra linha de produtos.

Assim, ao lançar no mercado o primeiro equipamento, sem planejamento formal, e iniciar também a fabricação de equipamentos para profilaxia dentária, a empresa começou a voltar suas atenções para o amplo mercado que se abriria com as tecnologias de suporte para a denominada laser-terapia odontológica.

No ano 2000 a empresa abandona a produção e vendas de equipamentos para fotopolimerização em função das dificuldades de mercado e decide fortemente voltar os esforços para os equipamentos de laser-terapia odontológica.

No ano 2001 a empresa lançou o primeiro equipamento para laser-terapia. Assim, nesse ano já contava com equipamentos da linha de profilaxia dentária e laser-terapia, este último de forma planejada (no sentido de que se almejava esse nicho de mercado e não no sentido pleno da palavra).

Durante os anos que se seguiram à introdução dessa linha relativamente abrangente de equipamentos para profilaxia e laser-terapia odontológica, já que em 2000 desativou a fabricação de equipamentos para fotopolimerização, a empresa procurou investir, de forma deliberada, na certificação pela Anvisa (Agência de Vigilância Sanitária) de seus equipamentos e a obtenção da certificação de “boas práticas de fabricação” exigida pelo Ministério da Saúde/Anvisa. Essas ações se mostraram mais fortes no ano de 2004, quando a empresa promoveu a criação de “departamentos” para cuidar dessas questões e das relacionadas com a garantia da qualidade; inclusive envolvendo os aspectos de marketing e vendas e comércio exterior.

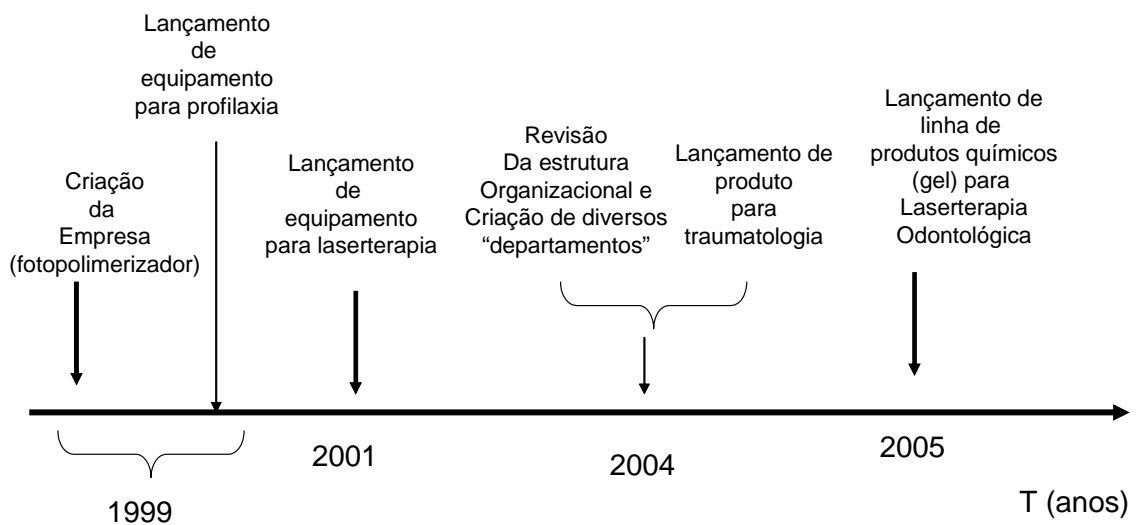
Além disso, tentativas planejadas de desenvolvimento de parcerias comerciais com empresas distribuidoras falharam e a fabricação de equipamentos na abordagem OEM (*original equipment manufacturing*) também falhou.

No ano de 2004 a empresa, em função de demanda específica de cirurgião de traumatologia que precisava de manutenção em equipamento cirúrgico, inicia a fabricação de protótipo nacionalizado do referido equipamento, negócio este que se encontra em sua fase inicial.

Em 2005, paralelamente aos melhoramentos contínuos nos equipamentos para laserterapia odontológica (clareamento dental) a empresa desenvolve competências para a fabricação e comercialização de gel utilizado exclusivamente para o processo de clareamento, conseguindo com essa ação criar um produto cativo para abastecer os usuários

dos equipamentos e com isso, ingressar no ramo de produtos químicos para odontologia, brigando por fatia de mercado atualmente explorada por empresas de produtos químicos para odontologia.

A seguir é apresentado um desenho esquemático apontando os principais eventos estratégicos da empresa, acima relatados.



**Figura 12. Eventos estratégicos da empresa E**

Alguns aspectos adicionais obtidos durante a entrevista:

- Com relação ao ambiente competitivo, continuam válidos os argumentos utilizados na descrição dos eventos críticos das empresas A, B, C e D.
- A empresa não desenvolve planejamento estratégico formal. Neste caso foi observado que mesmo ações nesse sentido, minimamente estruturadas não são realizadas. A entrevista permitiu concluir que nunca esse planejamento foi realizado, mesmo que de forma parcial. Muito menos na sua concepção tradicional de um processo formal de definição de intenções estratégicas; análise ambiental e projeção de cenários; prescrição de estratégias e orçamentação estratégica. A empresa possui uma gestão relativamente centralizada em um dos sócios, o qual se mostra com o seu tempo tomado por questões operacionais. Durante a entrevista o empreendedor mostrou que sua preocupação maior é com o monitoramento dos desenvolvimentos tecnológicos



do setor de atuação e com os aspectos de obtenção de certificações para os seus produtos. Nessas áreas procura trabalhar de forma planejada, mas sob a ótica da informalidade. A entrevista também trouxe à tona que o empreendedor é o senhor das ações estratégicas da empresa, procurando também implementar uma visão administrativa que dificulte a perda de profissionais competentes para os concorrentes e/ou perca esses funcionários e ganhe novos concorrentes.

- c) A participação de funcionários em decisões estratégicas importantes nunca aconteceu, segundo o empreendedor entrevistado. As argumentações são as mesmas citadas pelo empreendedor da empresa B, C e D. A empresa também obtém informações sobre o mercado com o pessoal da área de vendas, com os representantes e também com parceiros estratégicos, segundo o empreendedor de maneira formal (dez dentistas-consultores). Entretanto, pode-se observar que as decisões estratégicas da empresa são tomadas pelo empreendedor, não existindo decisões estratégicas fundamentais emanadas de outras instâncias da organização.
- d) Os produtos lançados pela empresa são produtos que substituem produtos importados e a decisão de fabricá-los se dá em função de competências que a empresa vem desenvolvendo ao longo do tempo na área de equipamentos para odontologia (profilaxia e laser-terapia), o que permite projetar e produzir alguns equipamentos com preço de mercado muito inferior aos praticados pelas multinacionais que atuam no mercado brasileiro. Além disso, a empresa, como “líder em tecnologia do mercado”, conforme informa o site e afirma o empreendedor, lança produtos inovadores para o mercado nacional, inclusive “a frente dos lançamentos internacionais da mesma linha”, nas palavras do empreendedor.

#### **4.6. EMPRESA F**

A empresa F foi criada oficialmente em 1985 por seis sócios, sendo dois deles professores universitários com pós-doutoramento e quatro técnicos especializados.

Essa foi a primeira empresa de base tecnológica a nascer sob o denominado Pólo Tecnológico de São Carlos, constituído no mesmo ano, e que teve as suas atividades iniciais realizadas em uma Incubadora de Empresas.

Trata-se também um autêntico *spin off* de um dos laboratórios de uma universidade local.

Hoje é a empresa de maior visibilidade entre as empresas de base tecnológica que nasceram no Pólo Tecnológico. Essa visibilidade é fruto também da capacidade de crescimento e desenvolvimento que a empresa tem alcançado, refletindo no número sempre crescente de funcionários que chega hoje a duzentos e oitenta, e aos projetos tecnológicos de ponta atualmente desenvolvidos pela empresa, como a produção de equipamento de base opto-eletrônica a ser enviado ao espaço terrestre para monitoramento territorial/ambiental.

De acordo com as entrevistas efetuadas com dois empreendedores e informações adicionais de conhecimento do pesquisador, a empresa nasceu com o objetivo de produzir os denominados “tubos de laser”, que se vislumbrava teriam largo uso na indústria de equipamentos. Essa era a época do início da chamada “indústria da informática”, ocasião que se esperava o início de uma promissora indústria de equipamentos demandadores dessa tecnologia.

Nessa época, segundo palavras de um dos empreendedores entrevistados: “Não sabíamos nada sobre o mercado, pois a tecnologia era relativamente nova e as possibilidades de aplicação imensas. O que sabíamos era que seríamos capazes de fazer os tubos de laser e que alguma aplicação, ou melhor, demanda, haveria de ocorrer, pois essa tecnologia seria fundamental para diversas aplicações que o mercado já conhecia e outras que haveriam de surgir”.

Outro aspecto estimulador do nascimento da empresa foi a necessidade latente de se produzir peças ópticas para alimentar o próprio grupo de pesquisa da universidade, dada a existência de dificuldades para importação de peças, principalmente pelos altos preços internacionais e os prazos para entrega das peças. Assim, caso as peças ópticas não fossem feitas localmente ou, pelo menos nacionalmente, só restaria ao grupo de pesquisa enfrentar a burocracia e, algumas vezes, os preços proibitivos das peças de reposição dos equipamentos utilizados pelo grupo, o que seria a certeza do atraso nas pesquisas.

Os primeiros tubos de laser começaram a ser vendidos para empresa que trabalhava na fabricação de moendas de usina de açúcar e que, para tanto, tinha necessidade de alinhar os seus tornos.

Paralelamente a empresa, por dominar a tecnologia de deposição de filmes finos, que era também tecnologia básica para a produção de tubos de laser, inicia a produção e comercialização de filtros para uso em equipamentos polimerizadores de resinas, utilizados pelos dentistas e, adicionalmente, filtros de absorção térmica, utilizados nos refletores utilizados por dentistas para iluminar a boca dos pacientes durante o tratamento.

Nessa mesma época, a empresa começou a fornecer peças ópticas para um fabricante de refratômetros, que possuía larga experiência em eletrônica, mas carecia de competências em óptica.

Para um dos empreendedores entrevistados, com os recursos obtidos com a venda de componentes ópticos, a empresa conseguiu adquirir, em 1986, os terrenos onde ainda hoje se encontra instalada.

Em 1987, com o ingresso na sociedade de um pesquisador-doutor recém chegado do exterior, a empresa cria a sua área de P& D, sob a responsabilidade desse novo sócio.

Nessa época, e por conta da maior intensidade de P & D próprios da empresa, já que dois diretores ainda estavam vinculados à universidade como pesquisadores, a empresa desenvolve uma linha de equipamentos, principalmente para medição, a base de laser, mas agora com nova tecnologia em substituição aos tubos de laser, os denominados “laser de diodo”.

Nesse momento da empresa não atuava em um mercado totalmente definido, mas começava a dar os primeiros passos para contar com produtos em linha. É importante também ressaltar que o país vivia sob égide da Lei de Proteção de Mercado para a informática, o que fazia com que algumas empresas se arriscassem na concepção de produtos tecnológicos que se esperava teriam ampla aplicação.

Assim, produziam às vezes com relativo planejamento informal e às vezes totalmente sem planejamento e considerações sobre as potencialidades de mercado, produtos que o novo sócio e gerente de P&D tinha visto no exterior enquanto realizando o seu doutorado, e que imaginava teriam potencial de produção e exploração comercial no Brasil.

- a) leitora de código de barras - produto “planejado” para a qual não encontrou demanda e, em função da abertura de mercado, passou a ficar inviável a produção nacional;
- b) medidores de distâncias (laser de diodo) – produto planejado para o qual a demanda não se consolidou
- c) Posicionadores para uso por pedreiros e para a indústria de laminação de borrachas e fabricação de pneus.

A essa época o foco da empresa era na área de equipamentos de medição, como pode ser observado.

Paralelamente a empresa continuou com a produção de filtros de absorção térmica, utilizados em refletores odontológicos, agora produzindo o próprio vidro em função das dificuldades com o fornecimento desse insumo.

Em 1989 a empresa toma a decisão de instalar um escritório na cidade de São Paulo, por entender que o principal mercado, e as principais negociações sobre compra de produtos tecnológicos, aconteciam naquela cidade.

Em 1993, com o apoio importante do escritório de São Paulo, sob a coordenação de um novo sócio, a empresa começa a divulgar os seus produtos em revistas especializadas em equipamentos, o que aumentou a visibilidade da empresa como produtora de equipamentos de base opto-eletrônica.

Em 1994 surge oportunidade para a empresa desenvolver parte de um equipamento militar, sob a demanda de um grupo de engenheiros consultores de empresa especializada na fabricação desses equipamentos.

O desenvolvimento desse componente de equipamento militar trouxe importantes competências para a empresa que hoje são utilizadas nos equipamentos da área médica.

Nessa época a empresa também passa a representar no Brasil, fabricantes estrangeiros de equipamentos para área médica, especificamente a oftalmologia, em função de parceria desenvolvida com empresa distribuidora internacional.

Com essa representação a empresa começa a entender o potencial do mercado brasileiro para equipamentos médicos, em função do relacionamento muito próximo com os profissionais da medicina, e também de suas tecnologias, uma vez que além de representar

as empresas fabricantes, era também a empresa de assistência técnica para o mercado brasileiro.

Em 1997 ocorre a interrupção da parceria de representação de equipamentos médicos no Brasil, em função de conflitos de interesses entre a empresa e sua parceira internacional.

Em 1998, seis meses após a quebra da parceria, a empresa lança no mercado equipamento de sua própria produção para concorrer no mesmo segmento do equipamento importando até então por ela representado. Em seis meses, a empresa já era a líder do mercado nacional.

Nessa mesma época a empresa lançou novo medidor, agora para grandes distâncias, de forma planejada, mas de novo o sucesso de vendas não aconteceu.

Paralelamente, a empresa é a primeira a entrar no mercado nacional de filmes “anti-reflexo”, utilizados para eliminar reflexos em lentes de óculos. Essa tecnologia, à época já aplicada no mercado internacional para esse fim, já era dominada pela empresa em função do seu emprego para produção de filmes finos, os quais eram utilizados pela empresa para a produção dos tubos de laser do início da empresa e dos filtros utilizados para refletos odontológicos, do qual a empresa já tinha se tornado a líder mundial em fabricação, apesar de suas vendas serem efetuadas no sistema de fornecimento OEM (*original equipment manufacturing*) para um grande produtor nacional.

A partir dessa investida inicial para o segmento de fabricação de equipamentos médicos, inicialmente para diagnóstico, a empresa ganha a partir do ano 2000 um forte conhecimento do mercado e passa a investir em novas tecnologias e novos equipamentos, agora também para o tratamento de doenças e não somente para a realização de diagnósticos. Como os equipamentos para tratamento utilizam-se de tecnologia superior aos de diagnóstico, a empresa precisou investir, de forma deliberada, na construção cada vez mais forte de uma área de P & D que pudesse dar conta desses novos desenvolvimentos.

O último evento com conotação estratégica importante foi o fechamento de um contrato, em fins de 2004, para fornecimento de câmeras multi-espectrais que serão lançadas para compor equipamento de monitoração do território brasileiro e sul-americano, que está sendo desenvolvido em parceria com outras empresas e institutos de pesquisa. Importante ressaltar que essa parceria é fruto de desenvolvimentos feitos pela empresa

ainda em meados da década de 90, de componentes para equipamento militar. A fabricação dessas câmeras começou efetivamente no ano de 2005.

A seguir é apresentado um desenho esquemático apontando os principais eventos estratégicos da empresa, acima relatados.

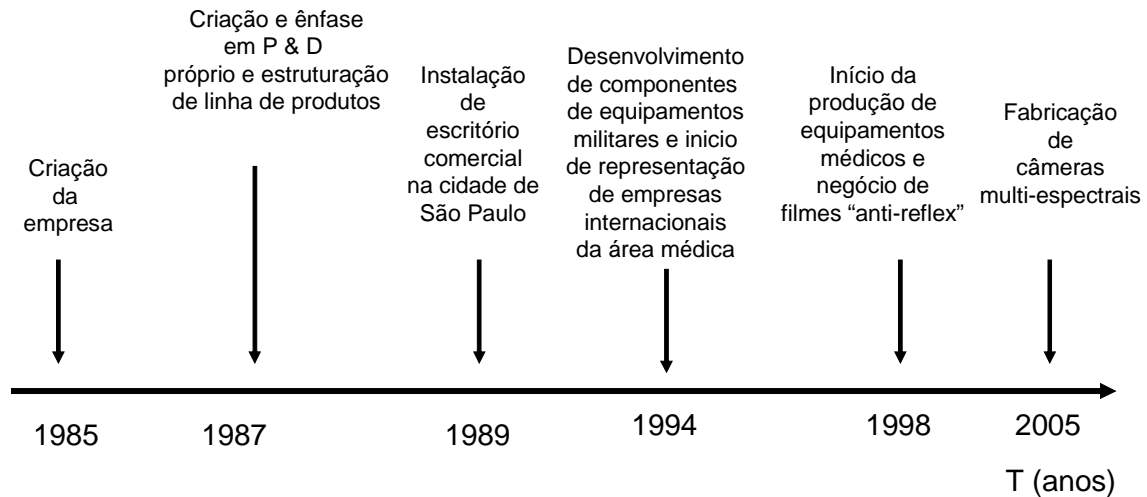


Figura 13. Eventos estratégicos da empresa F

Alguns aspectos adicionais obtidos durante a entrevista:

- Com relação ao ambiente competitivo, continuam válidos os argumentos utilizados na descrição dos eventos críticos das empresas A, B, C, D e E. Entretanto, quando se trata de equipamentos militares e para tratamento de doenças oculares, ao contrário dos de diagnóstico, a tecnologia passa a ser muito mais dirigida por forte conteúdo científico-tecnológico, trazendo complexidades maiores para se competir com empresas estrangeiras estabelecidas a muito tempo no mercado internacional. Nesse segmento atuam as empresas denominadas "global players" o que torna o ambiente competitivo muito mais disputado e com muito mais conteúdo tecnológico.
- Trata-se de uma empresa de porte médio com forte conteúdo tecnológico. Mesmo assim, a empresa não desenvolve planejamento estratégico formal. As entrevistas e o conhecimento que o pesquisador possui sobre o desenvolvimento da empresa, permitem afirmar que nunca esse planejamento foi realizado na sua

concepção tradicional de um processo formal de definição de intenções estratégicas; análise ambiental e projeção de cenários; prescrição de estratégias e orçamentação estratégica. A empresa possui uma gestão relativamente democratizada entre os sócios e o planejamento que se faz é fruto das ações da área de vendas localizada em São Paulo que, pelo menos uma vez por ano, discute metas de vendas para os próximos períodos. Entretanto, exercícios formais de planejamento, análise de ambiente competitivo, projeção de cenários e outras ações formais de inteligência competitiva não são realizadas pela empresa.

- c) A participação de funcionários em decisões estratégicas importantes nunca aconteceu, segundo o empreendedor entrevistado. As argumentações são as mesmas citadas pelo empreendedor da empresa B, C, D e E. A empresa também obtém informações sobre o mercado com o pessoal da área de vendas, com os representantes e também com parceiros estratégicos, segundo o empreendedor de maneira informal. Entretanto, pode-se observar que as decisões estratégicas da empresa são tomadas pelos empreendedores, de forma não sistematizada, não existindo decisões estratégicas fundamentais emanadas de outras instâncias da organização, a não ser os empreendedores e os funcionários da área de vendas.
- d) Os produtos lançados pela empresa são produtos que substituem produtos importados e a decisão de fabricá-los se dá em função de competências que a empresa vem desenvolvendo ao longo do tempo na área de equipamentos para uso médico. Isso tem permitido a empresa projetar e produzir alguns equipamentos com preço de mercado muito inferior aos praticados pelas multinacionais que atuam no mercado brasileiro.
- e) Não se observam, na linha de produtos da empresa, produtos inovadores para o mercado mundial. A empresa é líder mundial de mercado para refletores odontológico, via sistema OEM, e no Brasil foi a primeira a mover-se para o mercado de filmes anti-reflexo para lentes oculares. Entretanto, não possui nenhum equipamento classificado como inovação radical para o mundo.

## **5. ANALISE DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE MODELO**

Os resultados da pesquisa de campo, acima relatados de forma a evidenciar os eventos estratégicos mais relevantes, trouxeram algumas constatações que nesta seção do trabalho serão consideradas sob a ótica da teoria estratégica, visando fundamentar a proposição de um modelo de processo estratégico para as pequenas empresas de base tecnológica do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos.

### **5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS SOB A PERSPECTIVA DOS ESTUDOS ESTRATÉGICOS.**

A análise dos resultados procurou focar as atenções aos seguintes aspectos:

- Existência ou não de processo de planejamento formal;
- Época de ocorrência de planejamento formal, quando existir;
- Quem são os atores participantes do processo estratégico;
- Como se desenvolve o processo de criação de estratégias.

A primeira constatação obtida foi a de que nenhuma empresa estudada desenvolve o chamado processo de planejamento estratégico, na sua concepção plena, com etapas definidas, seqüenciais, e através de processo formalizado. Com relação à concepção plena, é entendido o processo de planejamento formal como aquele constituído de etapas formais de definição da intenção estratégica, análise do ambiente competitivo, prescrição das estratégias e o orçamento das ações prescritas, com a finalização através de simulações de resultados e a sua consolidação pelas projeções de demonstrativos econômico-financeiros (OLIVEIRA, 2001).



Essa constatação é extensiva inclusive à empresa F, de médio porte. O estudo de casos revelou ainda que, mesmo o planejamento de vendas não é feito de forma sistematizada por todas as empresas. Algumas se utilizam desse planejamento como norteador das ações a serem realizadas em um determinado período. Entretanto, foi constatado que mesmo esse planejamento não é realizado através de procedimentos formais. A empresa E, por exemplo, mesmo sendo líder de mercado no segmento em que atua, não realiza planejamento formal de vendas restando apenas contatos e considerações que ocorrem de forma não sistematizada entre os sócios.

Uma segunda constatação, ainda relacionada com a formalização de planejamento, foi a de que as empresas começam a contar com algum tipo de planejamento formal em dois momentos estratégicos importantes: quando estruturam departamentos de vendas ou quando iniciam programas de qualidade.

Quando estruturam departamentos de vendas, começam a monitorar efetivamente o mercado através de suas equipes de vendas e iniciam de alguma forma o que se poderia denominar de um sistema informal de inteligência competitiva. Sobre este aspecto, trabalho desenvolvido por Perussi Filho (2005) evidencia essa dinâmica em empresas de base tecnológica de pequeno porte, localizadas no Pólo Tecnológico de São Carlos.

Essa decisão traz para as empresas informações relevantes sobre o mercado, principalmente com relação aos movimentos estratégicos dos concorrentes e são obtidas principalmente em feiras e congressos científicos, onde os equipamentos e produtos dos concorrentes são publicamente apresentados e expostos.

Por outro lado, quando estruturam programas de qualidade total, passam a contar, em função de exigências do próprio sistema de qualidade, com procedimentos padronizados de planejamento e monitoramento das ações, principalmente as de caráter operacional. Entretanto, dado que referido programa tem geralmente como fase inicial questionamentos sobre a validade da visão, da missão e das políticas da empresa, no caso específico a política da qualidade, é natural que reflexões sobre a empresa e seu ambiente sejam necessárias e, com isso, a oportunidade para formalização de declaração de intenções estratégicas e das ações de *per se* emergem em função das exigências das normas da qualidade, originando assim a necessidade de formalização das ações estratégicas.

Constatação também importante foi a relacionada com a participação de outras pessoas, além da alta cúpula, no processo de definição de ações estratégicas e também de pessoas que interagem com a empresa, principalmente os demandadores de produtos e serviços, como médicos, protéticos, dentistas, veterinários, entre outros.

Sob esse aspecto o resultado das entrevistas evidenciou que a participação de funcionários nas ações estratégicas das empresas é restrita àqueles das áreas de vendas, e mesmo assim de forma parcial e superficial. Todos os empreendedores negaram a importância da participação de qualquer funcionário, mesmo os relacionados com a área de vendas, como fundamental para as decisões estratégicas tomadas por suas empresas. Afirmam, de forma geral, que algumas informações obtidas de funcionários podem ter sido relativamente significativas, mas que nenhuma delas foi orientadora de decisões estratégicas importantes, sejam quanto aos rumos tomados, de forma geral, ou mesmo com relação à definição de portfólio de produtos ou de competências.

Esse resultado evidencia que não foram validadas as considerações de Johnson et. al (2003) de que o processo estratégico, ao ser analisado sob o ponto de vista das micro-atividades, poderá revelar a participação de funcionários não pertencentes a alta hierarquia da organização. No caso do presente estudo isso não acontece, pelo menos sob a ótica dos empreendedores. Assim, no interesse do estudo do processo estratégico sobre a ótica das micro-atividades, um trabalho muito mais profundo de observações diárias por longo tempo deveria ser realizado para que pudesse obter informações relevantes acerca da possibilidade da participação de outros funcionários que não os empreendedores e/ou dirigentes no processo, o que não é o escopo desta pesquisa.

Sob o ponto de vista do processo estratégico em si, feitas as considerações acima relacionadas à sua formalização e aos atores envolvidos, uma possibilidade é analisá-lo sob particularidades específicas da fase de desenvolvimento do empreendimento (QUIN e CAMERON, 1983; GREINER, 1972).

Como já relatado na apresentação do estudo de casos, na fase inicial das empresas não houve processo formal de criação de estratégia. Nenhuma das empresas estudadas realizou algum tipo de planejamento formal para a sua implantação, como por exemplo, a formatação de um plano de negócio ou mesmo uma discussão prévia à sua implantação que

contemplanse todas as fases típicas do processo de planejamento de um novo empreendimento.

De fato, como relatado nos casos apresentados somente as empresas B e C realizaram algumas reflexões informalmente sistematizadas sobre as ações iniciais necessárias para as suas criações. Mesmo a empresa B, que levou alguns anos para ser criada oficialmente (alguns anos após a criação do protótipo de equipamento), não tinha esboçado de forma concreta a realidade do seu mercado de atuação. A empresa criada mais recentemente, a empresa E, no ano de 1999, também não foi estabelecida através da formalização de um plano de negócio, apesar de àquela época a importância da realização de planos de negócios formais para a criação de novas empresas já estar largamente difundida no país, via ações do Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, e de outros agentes fomentadores da atividade empreendedora.

De forma geral, o que se observou nos casos estudados é que no início das empresas existe um foco de atenção quase que exclusivamente voltado para o produto, de acordo com os conceitos tradicionais de estratégias para o ciclo de vida de produtos e ciclo de vida de empresas, os quais enfatizam que no estágio inicial (que coincide com o início do ciclo de vida da empresa nascente) o foco maior se concentra em desenvolver o produto mais adequado, geralmente mais sob a ótica do empreendedor do que do próprio mercado (COBRA, 1992).

Além disso, podem ser considerados, adicionalmente, os aspectos relacionados ao foco das ações estratégicas iniciais, que se concentram no produto em função da não existência de um projeto dominante no mercado (UTTERBACK, 1996). Corrobora essa afirmação, as origens das empresas A, B, D, E, e F, todas criadas em torno de produtos sobre os quais os empreendedores pouco sabiam sobre a realidade efetiva do mercado.

Nas empresas *spin off* de laboratórios universitários o que se observou pode indicar a existência de dois padrões de criação de empresa:

a) a empresa é criada por demandas e ao mesmo tempo por estímulos específicos de terceiros sobre grupos de pesquisas de universidades. Geralmente essas demandas são relacionadas com serviços de manutenção de equipamentos importados e se originam por se vislumbrar nesses grupos conjunto de competências interessantes que poderiam ser

exploradas como fonte de empreendimentos de caráter econômico. Esse foi o caso específico da empresa A;

b) a empresa é criada porque o grupo de pesquisa entende que possui conhecimentos tecnológicos consistentes a ponto de permitir a sua exploração comercial através do desenvolvimento de produtos e serviços. Esse foi o caso das empresas C e F.

Também nas empresas criadas sem vínculos com laboratórios de pesquisa, as observações indicam a existência de dois padrões de criação de empresas:

a) a empresa nasce com estímulo dados aos empreendedores por terceiros, como foi o caso das empresas B e D;

b) a empresa é criada pela visão do empreendedor de que existe um mercado a ser explorado e do qual a empresa que ele atualmente trabalha não tem interesse de explorar. Esse foi o caso da empresa E.

O que se depreende da análise dessa fase inicial das empresas é que a estratégia inicial pode estar mais fundamentada na visão de estratégias baseada nos recursos, uma vez que os conhecimentos possuídos pelos empreendedores, ou pelos grupos de pesquisa dos quais eles são originários, são relativamente raros, de valor substancial e de difícil imitação (BARNEY, 1995), do que na visão econômica, ou seja, na estratégia de posicionamento estratégico no mercado (PORTER, 1980, 1985).

Assim, as competências estocadas no grupo de pesquisa originam o processo estratégico e não o mercado. O processo é iniciado e desenvolvido como se o mercado estivesse em busca de competências para resolver os seus problemas, seja um produto mais eficiente e adaptado ao mercado (às necessidades do usuário no caso de equipamentos médico-odontológicos), ou em busca de redução de preços, dentro do conceito de que as trocas na economia são viabilizadas por dois motivos, ou porque reduzem preços e/ou porque trazem melhoria ao desempenho dos clientes (PORTER, 1989).

Nessa primeira fase, relativa ao início dos negócios, quando o foco é no produto, não se observam movimentos estratégicos formais no sentido de se entender melhor o mercado. As preocupações nesse sentido começam a aparecer quando se tem um processo operacional em marcha e, aquilo que era o sonho inicial de se criar uma empresa, passa a ser o desafio (ou o relativo “pesadelo”) de fazê-la auto-sustentável. Para isso é preciso encontrar o mercado a ser efetivamente explorado pelo produto, ou de forma mais realista, para as

competências que a empresa julga possuir, o que é feito isoladamente, ou em conjunto com o grupo de pesquisa ao qual a empresa está vinculada.

Esse processo de busca de entendimento do mercado é consolidado de forma mais acentuada com a criação dos “departamentos” comerciais. A importância estratégica desse movimento foi observada em todas as empresas. É a partir da criação desses “departamentos” que as empresas começam, de forma mais sistematizada a interagir com o mercado e iniciar alguma sistematização de informações típicas de inteligência competitiva, segundo as definições de Miller (2002) e Fuld (1995).

Assim, é nesse momento que a estratégia ganha um foco maior no mercado e passa a se consubstanciar em estratégia de mercado, de posicionamento competitivo frente a concorrentes, uma vez que a empresa já possui visibilidade no mercado e começa a sofrer maior pressão das forças competitivas, especialmente a força da rivalidade entre os concorrentes, que compõe o conjunto das cinco forças competitivas que definem a rentabilidade de um setor, definidas por Porter (1989; 1999).

Apesar de focar a estratégia, de forma mais significativa, no mercado, a empresa não deixa de continuar a investir na criação de competências essenciais, conforme definição de Hamel e Prahalad (1995), o que muitas vezes, no caso de empresas *spin off*, ocorre dentro da própria empresa, que passa a investir mais em P&D ao longo de seus anos de desenvolvimento, além das competências quase sempre crescentes desenvolvidas e agregadas aos grupos de pesquisas dos laboratórios universitários ou de instituições de pesquisa aos quais elas estão vinculadas. Essa tendência foi observada em todas as empresas e aparece, de forma marcante na empresa de médio porte, a empresa F, onde ocorreu um grande aumento no número de funcionários vinculados à área de P&D ao longo dos anos, os quais ultimamente, segundo um dos empreendedores entrevistados, têm seus trabalhos de pesquisas de mestrados ou doutorados acadêmicos associados às áreas de interesses da empresa.

Esse foco estratégico na criação de competências tecnológicas passa também por ganho de competências na gestão da qualidade e da produtividade, o que faz com que a empresa passe a ver também as ações realizadas internamente à empresa como estratégicas para o seu sucesso.

Assim, uma nova decisão estratégica importante passa a ser a implantação de programas de qualidade e sistemas integrados de gestão. Os primeiros programas, geralmente fruto dos reflexos da criação dos “departamentos” comerciais, demandam ações mais focadas em relação à qualidade dos produtos e prazos de entregas; os segundos, necessários para a busca de eficiência e eficácia nos processos de tomadas de decisões.

É nesse momento que as empresas começam a valorizar de forma pragmática a gestão da cadeia de valor e do sistema de valor, conforme definidos por Porter (1989) e com isso passam a realizar alguns procedimentos de planejamento formal, mesmo que parciais. A ênfase passa a ser os processos, sem que isso represente negligenciar aspectos de produtos, evidenciando assim a maior maturidade da empresa no ambiente competitivo, ao voltar suas atenções para as inovações de processo, conforme define Utterback (1996).

Assim, percebe-se que o processo estratégico para empresas de base tecnológica em crescimento e desenvolvimento denota aspectos que seguem um relativo padrão ao longo do tempo.

Esse processo pode ser dividido em três etapas, conforme segue:

- a) **primeira etapa** – a empresa é criada fruto da emersão de uma oportunidade ou pela percepção de competências tecnológicas associadas a um determinado grupo de pesquisa ou experiências do(s) empreendedor(es) passíveis de serem exploradas, sem que se tenha noção crítica fundamentada do mercado e das forças que nele se apresentam. A ênfase é na criação de competências para explorar o(s) produto(s) e a(s) tecnologia(s), de acordo com a visão de estratégia baseada nos recursos, onde a origem da estratégia é a competência do(s) empreendedor (es) e/ou do grupo de pesquisa ao qual a empresa está vinculada, no caso de empresas *spin off*.
- b) **segunda etapa** – inicia-se, com a criação do “departamento” comercial, uma estratégia de posicionamento, alimentada por ações iniciais e informais, de inteligência competitiva. Mesmo assim, continuam também a emergir oportunidades de negócios (produtos novos para o mercado) em função de demandas de terceiros, que não haviam sido planejadas pela empresas. Essas demandas acabam por aportar às empresas fruto da visibilidade que começam a ganhar no mercado e/ou por competências que possuam, individualmente ou

por relacionamentos estreitos com os grupos de pesquisa, naturais detentores de competências nas áreas das quais as empresas se originaram (no caso de empresas *spin off*).

- c) **terceira etapa** – inicia-se, com a criação de programas de qualidade e a implantação de sistemas integrados de gestão, uma estratégia para consolidar a empresa nos seus aspectos de gerenciamento de processos e reforçar as suas competências essenciais. Nessa etapa a empresa começa a implantar administração de caráter mais estratégico, significando planejar parcialmente algumas de suas ações e deixando também espaço aberto para que outras possam emergir. De certa forma, esses programas acabam por “forçar” a empresa a planejar as suas ações e, indiretamente, acabam levando as empresas a processos mais formais de operação, as quais induzem a criar e desenvolver ações estratégicas mais consistentes. Dado os compromissos comerciais assumidos durante a segunda fase, a tendência é de um maior direcionamento das ações para projetos já validados do ponto de vista técnico e, principalmente, comercial, restando menos tempo e recursos para experimentações. A lógica da racionalidade econômica, puxada pelo mercado, substitui de forma muito forte, a lógica do “empreender um sonho”. Agora o que se empreende é o “sonho do mercado” e não necessariamente o do empreendedor. Esse processo, por fim, parece evidenciar que a necessidade de eficiência operacional é que direciona a empresa a implantar administração de caráter estratégico. Isso fica evidenciado na preocupação demonstrada por todos os empreendedores de que a empresa “precisa pensar estrategicamente” e que “fazer planejamento estratégico formal” é uma das suas preocupações atuais.

Um aspecto importante a ser ressaltado é que quando perguntados sobre como se desenvolve as ações estratégicas nas suas empresas, cinco dos seis empreendedores, incluindo aqueles vinculados à empresa de médio porte, a empresa F, afirmaram que “aqui tudo acontece por emersão; nada é planejado”, para em seguida, ponderarem que esta emersão significa que o produto não “nasceu sozinho dentro da empresa” e sim de conhecimento do mercado, através de participação em feiras nacionais e internacionais, de

processos informais e não sistematizados de inteligência competitiva, como a leitura de periódicos, catálogos, revistas especializadas, contatos com parceiros (médicos, dentistas, protéticos) e outros meios de relacionamentos viabilizados pelos empreendedores para explorarem e monitorarem o mercado. Esse conceito dos empreendedores acerca da emergência de estratégias, pode ser entendido ao longo das entrevistas, como a concepção de que a empresa não cria “internamente” os seus produtos, mas sim que os produtos são criados em função da interação dos dirigentes e/ou de suas áreas comerciais com o mercado, de onde surgem as idéias ou demandas por novos produtos.

Observou-se também que após a etapa inicial, de foco praticamente exclusivo no primeiro produto, a empresa passa a buscar, mesmo que de forma não sistematizada, novas oportunidades no mercado e, ao mesmo tempo, mantém-se aberta às outras demandas trazidas por terceiros, nem sempre do mercado-alvo onde imaginava encontrar oportunidades.

Nessa fase, a segunda do ciclo de desenvolvimento, a abertura às novas oportunidades (emergência de estratégias) se dá de forma mais racional, uma vez que as idéias e demandas por novos produtos passam por um processo inicial de avaliação de suas viabilidades técnica e, principalmente, comercial (no sentido de possível volume de vendas, o que representaria a possibilidade de sucesso no mercado).

Na terceira fase, essa racionalidade é acentuada, através de critérios mais rigorosos de aceitação de incorporação de novos produtos à linha existente, evitando-se a perda de eficiência nos processos internos e a dissipação dos recursos escassos entre vários projetos. Agora à racionalidade técnica e comercial é acrescentada a racionalidade econômica, ou seja, o estudo mais detalhado da viabilidade econômico-financeira do novo projeto.

Desse modo, pode-se depreender que em todas as três etapas convivem ações estratégicas fruto de processo de planejamento bem como outras emergentes, as quais após passarem por uma análise mais criteriosa sob o aspecto de adequação ao ambiente de competição, se incorporam às ações intencionadas da empresa (fato que não acontece quando a empresa lança o seu primeiro produto no mercado).

Assim, o que é observado é uma progressão para processos mais planejados ao longo do ciclo de vida da empresa, fruto da necessidade de maior eficácia e eficiência das ações administrativas para que o sucesso pleno da empresa seja atingido. Essa progressão é



consubstanciada nos programas de gestão da qualidade e sistemas integrados de gestão, sem necessariamente passar por processos formais de planejamento estratégico pleno, como ficou evidenciada inclusive no estudo da empresa F, a maior e mais antiga das empresas desse estudo de casos.

## **5.2 A VALIDADE DO MODELO DE MARIOTTO (2003) PARA AS EMPRESAS OBJETO DO PRESENTE ESTUDO**

O modelo de “formação contínua de estratégia”, desenvolvido por Mariotto (2003), conforme já mencionado na seção 2.4.4 deste trabalho, contempla os componentes de agenciamento e emersão de estratégias, em consonância com os últimos desenvolvimentos da teoria acerca do processo estratégico, os quais evidenciam uma dissipação da dicotomia agenciamento-determinismo e também um distanciamento da abordagem macro em favor da abordagem de micro-atividades.

Entretanto, esse modelo, à luz da revisão da literatura que o originou e da bibliografia sobre estudos estratégicos, bem como da realidade dos processos estratégicos estudados nos casos empresariais apresentados neste trabalho, parece não representar o que acontece nas pequenas empresas de base tecnológica, principalmente quando se considera o processo evolutivo dessas empresas ao longo do tempo. O modelo, sob essa ótica, não capta alguns aspectos dessa perspectiva evolutiva e, portanto, não pode ser considerado um modelo universal de “criação contínua de estratégia” ao não ser validado para os processos estratégicos das empresas que compõem este estudo de caso. Adicionalmente parece apresentar imperfeições que poderiam ser classificados como de origem, de conteúdo e de processo.

Do ponto de vista da origem do modelo, há de ser considerado que a revisão bibliográfica que o fundamentou foi realizada com artigos publicados sob diversas perspectivas teóricas e sob condições de diferentes ambientes competitivos. Assim sendo, o modelo resultante mistura as três “lógicas nucleares” definidas por Lengnick-Hall e Wolff (1999). Como pode ser observado, na seção 2.4.4 do presente trabalho, a concepção do modelo é fundamentada em trabalhos realizados sob ambientes específicos, como foi o caso

do trabalho desenvolvido por Eisenhardt (1989), que estudou empresas em ambientes considerados como de hiper-competição (fabricantes de computadores), da Califórnia, Estados Unidos, e também trabalhos teóricos onde a fundamentação à formação de estratégia se deu sob considerações da teoria da complexidade, como foram os trabalhos de Anderson (1979) e MacIntosh e Maclean (1999).

Segundo Lengnick-Hall e Wolff (1999) a lógica da capacidade fundamenta a teoria de estratégia baseada nos recursos; a lógica da guerrilha fundamenta a teoria estratégica de hipercompetição e alta-velocidade; e, por fim, a lógica da complexidade fundamenta a teoria estratégica do caos e ecossistemas. Todas essas lógicas são derivadas de ambiente de competição mais ou menos dinâmicos, mais ou menos complexos. Assim, o que definiria a lógica estratégica seria o ambiente de competição no qual a empresa está inserida. Portanto, as condições para criação de estratégia e, mais ainda, a criação contínua de estratégias, dependeria da consideração de ambiente específico.

Adicionalmente, o trabalho de campo trouxe à luz que nenhuma das empresas analisadas trabalha com protótipos, ou seja, com tecnologias ou produtos sendo desenvolvidos para lançamento posterior no mercado. Esse foi um dos pontos levantados por Eisenhardt e Tabrizi (1985) que foi considerado no modelo de Mariotto (2003) como condição para a criação contínua de estratégia, que ele denomina de “Produtos Experimentais”. Não foram observados nas empresas esses “produtos experimentais”. Pode explicar essa não-ocorrência de modelos experimentais o fato de que os recursos das empresas são escassos e, portanto, devem ser direcionados para traduzir-se em resultados concretos de vendas e lucros. Somente a empresa de médio porte, a empresa F da amostra, chegou a ter “produtos experimentais” durante uma fase de seu ciclo de vida. Isso se deu durante os anos 80, com a reserva de informática<sup>1</sup>, o que propiciava às empresas uma maior propensão à assunção de riscos de atividades de P&D& E (Planejamento, Desenvolvimento e Engenharia).

---

<sup>1</sup> O setor de informática foi regulado inicialmente pela lei 7.232/84, que estabeleceu a reserva de mercado para o setor. Em 1991, a lei 8.248 pôs fim à reserva. Essa lei foi reeditada em 2001, sob o número 10.176. O prazo de concessão dos benefícios foi novamente estendido, até 2009. <http://www.jornaldaciencia.org.br/Detailhe.jsp?id=25965>. acesso em 26.03.2006

Os controles interativos e as conexões em tempo real se apresentam mais como características das pequenas empresas, carentes de recursos e de porte reduzido comparativamente às grandes empresas, e não de ações deliberadas no sentido de se criar condições para que isso aconteça. Os controles interativos existem porque os tomadores de decisão estão próximos daqueles que detém as informações e as conexões são feitas em tempo real porque existe a proximidade entre as pessoas. Excetuam-se dessas considerações as relações com o ambiente externo, cuja eficiência depende de sistemas de informação integradores que estão presentes de forma mais marcante nas grandes empresas devido a existência de maior volume de recursos. Modelos computacionais de simulação não estão presentes em nenhuma das empresas da amostra. Por fim, a construção de cenários não é uma atividade realizada, pelo menos com essa intenção explícita e de certa forma com alguma formalidade.

Essas incongruências não estão presentes diretamente no modelo de “formação contínua de estratégia”, tendo em vista que o modelo em si está, na sua origem, apenas apresentando um diagrama de que o processo de formação da estratégia é contínuo e envolve aspectos de deliberação e de emergência de estratégias. Entretanto, nas condições para que a formação de estratégia seja contínua o autor apresenta uma série de ações que deveriam estar presentes, as quais foram extraídas de argumentações e prescrições de estudos efetuados sob ambientes de dinâmica e complexidade diferentes.

Assim, além de misturar as três lógicas nucleares definidas por Lengenick-Hall e Wolff (1999), o que de fato estaria trazendo para o modelo conceitos originados de análise de empresas atuando em ambientes competitivos muito diferentes, as condições para a existência de “formação contínua de estratégia” não se mostraram presentes no conjunto das empresas objeto do presente estudo de casos.

Além desses aspectos há também de ser considerado que, ao formular o modelo, o autor o considerou como um modelo de aplicação geral, não restringindo a sua aplicação a determinadas indústrias, ambientes ou mesmo porte de empresas ou organizações. Assim, é de se presumir, por todos os motivos considerados, que este modelo possa ser representativo de empresas maduras, em ambientes de competição extremamente dinâmicos e complexos, sendo, portanto representativo da “formação contínua de estratégia” para

empresas cujas características e ambiente sejam compatíveis com esses paradigmas. Entretanto, essa premissa não foi considerada pelo autor ao apresentar o modelo.

Do ponto de vista de conteúdo, o modelo apresenta como início do processo estratégico de “formação contínua de estratégia”, os objetivos gerais e a visão empresarial. Essa perspectiva também parece derivar de um paradigma de empresas que, por já estarem estruturadas e administradas “profissionalmente”, fazem da visão e dos objetivos a origem de suas estratégias. Entretanto, como quatro estudos de casos da presente pesquisa evidenciaram (empresas A, B, D e E) que a interação com o mercado pode ser o início do processo, o qual pode revelar que primeiro nasce o produto e o suposto mercado, para depois serem criadas as visões duradouras e objetivos estratégicos explícitos. Assim, o modelo de Mariotto (2003) não espelha o que acontece com empresas em processo de crescimento e desenvolvimento. Importante ressaltar aqui que o autor em nenhum momento advoga essa prerrogativa do modelo, mas tampouco define para qual ambiente e quais empresas o modelo se aplica. Assim, esses aspectos confinam o modelo a uma possível explicação do processo de “formação contínua de estratégia” para empresas maduras e como já analisado, que atuam em ambientes muito específicos.

Pelo menos do ponto de vista das empresas do setor econômico objeto de estudo desta pesquisa, a emergência inicial tem significativa presença como início do processo estratégico. Confirma essa afirmação o fato de que três empresas da amostra (A, B e D) foram criadas de forma emergente e não como fruto de planejamento. De forma emergente significa, neste caso, que as empresas não foram criadas como resultado de processo de planejamento, mas sim de acontecimentos relativamente “fortuitos”. Em todos os três casos, as empresas nasceram de “idéias” dadas por amigos (empresas B e D) ou por quem demandava solução para um problema técnico à um grupo de pesquisa (empresa A)

Outro aspecto de conteúdo que parece sofrer viés no modelo em questão é com relação às “ações não planejadas”, derivadas, segundo o modelo, de objetivos gerais e da visão empresarial e que acabam por refletir as denominadas “estratégias emergentes” presentes no modelo.

Os estudos de caso revelaram que não ocorrem “ações não planejadas” para a busca de resultados reais. Ocorrem sim ações planejadas, na maioria dos casos em processos informais (sem sistematização), mas que derivaram de interações não planejadas com o

mercado, muitas delas de forma fortuita. Assim, ao emergir a oportunidade advinda de forma planejada ou não de interação com o mercado, a empresa inicia algum tipo de planejamento, na maioria dos casos informal, para explorar aquela oportunidade. Essas situações estiveram presentes nos estudos de casos das empresas A, B e D. O modelo de Mariotto (2003) apresenta que ações não planejadas, originadas da interação com o ambiente, pode provocar resultados reais que derivaram, posteriormente, estratégias emergentes. Como já enfatizado anteriormente, não foi observado nas empresas objeto do estudo de casos “ações não planejadas”, mas sim um conjunto de ações que inicialmente não eram intencionadas.

As possíveis ações das empresas na criação de competências essenciais (HAMEL e PRAHALAD, 1995), ao longo do tempo podem estar contempladas, de forma implícita, na estratégia intencionada e, principalmente, no aprendizado de laço duplo. Entretanto, essa questão não está presente de forma explícita no modelo. O estudo de casos de presente pesquisa revelou que muitas demandas do mercado são passíveis de serem atendidas em função das competências que as empresas vão desenvolvendo ao longo do tempo. Assim, tendo em vista a importância da construção dessas competências para a criação de ambiente favorável à emergência de estratégias o modelo poderia ter contemplado de forma explícita essa ação estratégica.

Considerado sob a ótica do fluxo do processo o modelo não contempla que ações não planejadas fruto de interações com o mercado, que seriam melhor definidas como ações não intencionadas, possam levar a definição de objetivos, fato observado em todas as empresas estudadas. Além disso, o modelo contempla que resultados reais de ações não planejadas, através de retroação, levariam a realização de outras ações não planejadas, num processo de aprendizado de laço simples (ARGYRIS e SCHÖN, 1978). Esse aspecto não foi observado nos processos estratégicos das empresas estudadas, uma vez que não existem ações não planejadas sendo realizadas.

As observações acima sobre alguns aspectos do modelo de Mariotto (2003) não tiram o mérito do modelo de tentar integrar as abordagens do agenciamento com a da emergência de estratégias, de forma simples e, ainda, introduzindo aspectos de aprendizagem. Entretanto, a sua análise permite inferir que o modelo não é adequado para explicar todos os tipos de estratégias e, de forma mais importante, talvez falte ao modelo uma definição

melhor de seus elementos constituintes, de forma a dar clareza ao significado das ações consideradas (conteúdo), do fluxo do processo e do ambiente para o qual tem validade. Talvez a simplicidade e a tentativa de universalização do seu uso, características que são perseguidos em todo modelo que busca expressar a realidade organizacional, ambos presentes no modelo de Mariotto (2003), sejam, de forma recíproca, os seus próprios elementos restritivos à validação empírica de sua utilização.

Por fim, considerando-se tratar de modelo de “formação contínua de estratégia”, deveria ser adequado para as situações de evolução das empresas ao longo do tempo, ou seja, adequado às empresas que estão iniciando as suas atividades bem como para aquelas que estão passando por diferentes estágios dos seus ciclos de vida. Conforme já analisado, o modelo não espelha de forma clara as ações que se sucedem nessa evolução.

Os estudos dos ciclos de vida de produtos e das empresas evidenciam que as estratégias para o sucesso devem ser adequadas a cada fase desses ciclos.

Nesse sentido, parece mais adequado uma abordagem de modelo de formação de estratégia que contemple ações alinhadas com essas fases, o que poderá traduzir-se não em um modelo de “formação contínua de estratégia”, mas sim num modelo de “formação quântica de estratégia”, em uma analogia com a física quântica, que afirma que a luz não se comporta sempre como uma onda, ou seja, não é contínua; sob certas condições, pode ser vista como sendo composta por pequenos pacotes, ou “quanta”<sup>2</sup>.

Em sentido análogo, poder-se-ia afirmar que a estratégia, considerando-se a evolução das empresas, ocorre não de forma contínua e sim em “quanta”, ou seja, em pacotes específicos para cada fase do ciclo de vida da empresa. No início, a emergência é mais natural e a estratégia se configura como emergente; com o passar do tempo, o ganho de maturidade, primeiro pela busca de mercado e eficácia externa, e segundo, pela necessidade de busca de eficiência e eficácia internas, torna o processo mais formal, o que é conseguido através de maior dose de estratégia intencionada, ou seja, previamente formulada.

Outro aspecto que pode evidenciar esse aspecto “quântico” e “não-contínuo” é que todas as empresas estudadas trabalham com metas operacionais pré-definidas, ou seja, com metas que normalmente estão vinculadas às participações em feiras e congressos científicos, onde novos equipamentos devem ser apresentados aos potenciais clientes.

---

<sup>2</sup> O plural de quantum, palavra originada do *latin*, com o significado de indivisível. GLEISER, M. <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ciencia/ult306u13268.shtml> - acesso em 17.04.2006

Assim, os estudos parecem evidenciar que as estratégias não são criadas continuamente e sim para apresentar “novidades” em eventos específicos. Esse aspecto ficou claro nas entrevistas, quando muitos empreendedores afirmaram que “precisamos em todas as feiras apresentar novos produtos, mesmo que com inovações incrementais, as vezes somente alterando o *design*”. Outro aspecto que pode evidenciar essa perspectiva foi a observação durante o período das entrevistas que muitos dos empreendedores estavam imersos em trabalhos relacionados em finalizar produtos para “levar à feira”, dificultando inclusive o agendamento das entrevistas.

De certa forma poder-se-ia afirmar que as estratégias mudam em “pacotes” em função de metas a serem atingidas, as quais estão vinculadas às fases do ciclo de vida que se apresenta para a empresa.

### **5.3 PROPOSTA DE MODELO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE ACORDO COM ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA.**

O estudo de casos realizado na presente pesquisa, contemplando seis empresas de base tecnológica do setor médico-odontológico, evidenciou que o processo estratégico está diretamente vinculado à fase do ciclo de vida vivido pela empresa e aos compromissos de participação em eventos específicos. Também evidenciou que três fases são importantes até que a empresa ganhe um grau de relativa consistência operacional: a fase de criação, onde a emergência de estratégias se mostra mais presente; a fase de posicionamento efetivo no mercado, quando a emergência continua, mas começam a aparecer ações importantes de planejamento e; a fase de sistematização operacional, na qual a emergência de ações estratégicas ainda acontece, mas muito mais condicionadas à uma avaliação da suas viabilidades técnica, comercial e econômica, à luz das intenções estratégicas previamente formalizadas.

A revisão da literatura evidenciou modelos aplicados ao entendimento de perspectivas utilizadas nos estudos estratégicos, como é o caso dos modelos de Whittington

(2001) e o de Hrebiniak e Joyce (1985). Mintzberg et. al (2000) consideram o processo estratégico como fundamentado em ações emergentes e deliberadas.

Dos modelos apresentados nesta pesquisa, somente o modelo de Mariotto (2003) trata de explicar como as estratégias são criadas e, concluindo o seu estudo, o autor propõe o modelo de “criação contínua de estratégias” e as condições organizacionais que criam um ambiente favorável a esse processo.

Quando se consideram os resultados obtidos nos casos da presente pesquisa, pode-se concluir que o modelo de Mariotto (2003), apesar de propugnar pela idéia de “criação contínua de estratégia” e contemplar a quebra da dicotomia existente entre formalização e emergência de estratégias, em consonância com os últimos desenvolvimentos da teoria acerca do processo estratégico, não espelha o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas de base tecnológica objetos do presente estudo, uma vez que os resultados evidenciaram que a formação de estratégia não é contínua, e sim determinada por necessidade de lançar “novos produtos” em eventos específicos relativamente padronizados distribuídos ao longo do tempo (feiras, congressos, entre outros) e alinhada com a fase específica do ciclo de vida das empresas.

Tendo em vista a literatura que fundamentou a criação do modelo de Mariotto (2003), que contempla, entre outros, estudos sob condições de hyper-competição (EISENHARDT, 1989) e teoria da complexidade (ANDERSON,1979; MACINTOSH e MACLEAN,1999), é de se imaginar que o referido modelo tem aplicação em empresas inseridas nesses ambientes e em fase avançada de seu ciclo de vida ou, de outra forma, extremamente capitalizadas a ponto de poder contar com ações que permitam a experimentação mesmo que não levem a produtos e/ou serviços de sucesso no mercado (algumas das condições consideradas por Mariotto (2003) passíveis de criar um ambiente favorável para a “criação contínua de estratégias).

Entretanto, não são essas as condições experimentadas pelas empresas do presente estudo, as quais, como apresentado na análise das empresas efetuada no Capítulo 4, estão inseridas em ambientes relativamente homogêneos e estáveis, com dinâmicas e complexidades também moderadas.

O estudo de casos permitiu concluir que, de forma geral, o processo estratégico evolui através de três importantes momentos:



1) **Estratégia de criação da empresa.** A empresa é criada por demanda espontânea do mercado por serviços de manutenção de equipamentos importados feita a um ou mais elementos de grupos de pesquisa (no caso de empresas *spin off* de laboratórios de pesquisa); por sugestões de amigos que vêm no profissional ou equipe, potencial e perfil empreendedor a ser explorado; ou por avaliação feita pelo grupo de pesquisa (no caso de empresas *spin off* de laboratórios) que competências existentes podem ser exploradas comercialmente por alguns componentes do grupo com perfil mais empreendedor. Nas duas primeiras situações, a possibilidade de criação da empresa emerge sem que se tenha feito previamente qualquer reflexão sobre a oportunidade, sendo, portanto, totalmente estimulada por demanda específica. Na segunda situação, a estratégia de criação é fruto de reflexão sobre as competências existentes no grupo de pesquisa. Entretanto, em todas elas não existe reflexão estruturada sobre o tamanho, condições do ambiente competitivo e, de forma mais pragmática, sobre a viabilidade econômico-financeira do empreendimento. Assim, o foco é o produto e não o mercado, confirmando, portanto, aspectos da fase inicial típica do ciclo de vida das empresas.

Essa primeira fase pode ser representada pelo modelo da figura 14.

Como apresentado no modelo, a estratégia é predominantemente emergente. Mesmo quando intencionada, a avaliação da tecnologia, do mercado e econômica não é fundamentada em bases técnicas sólidas.

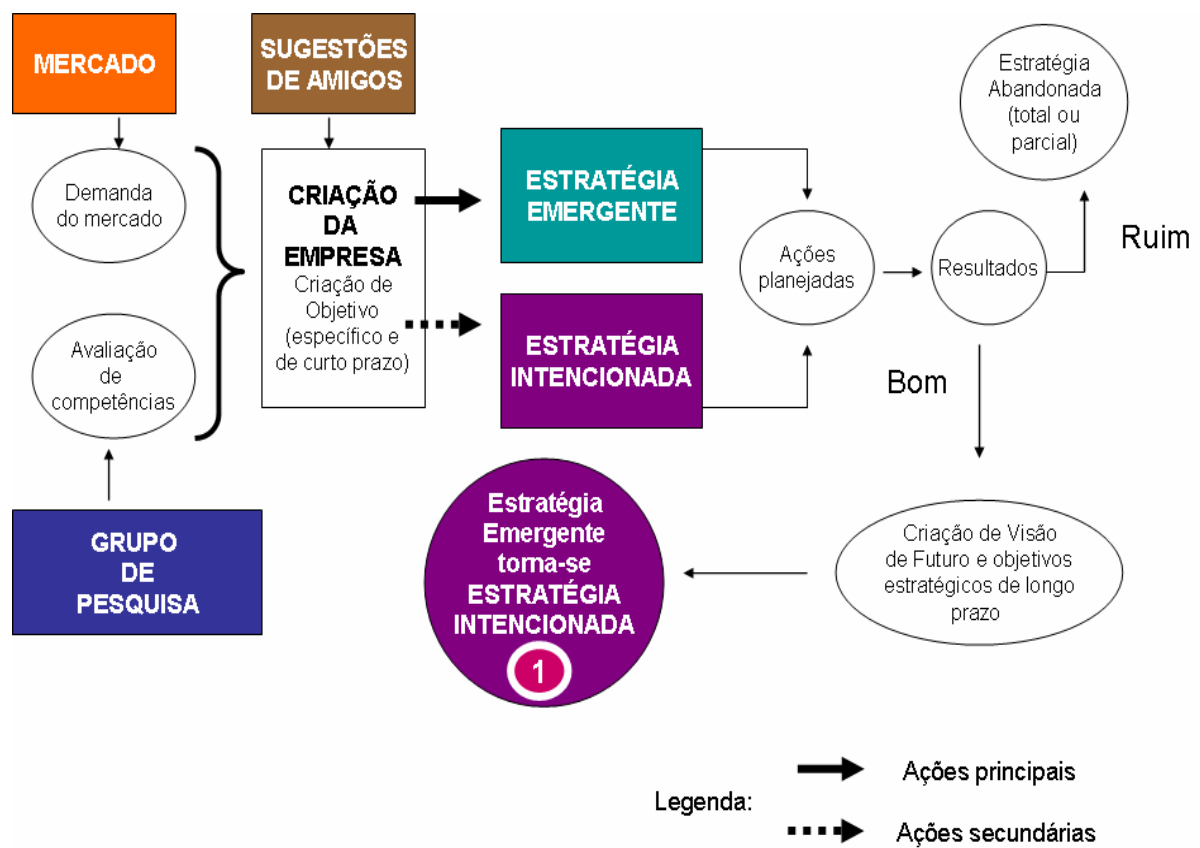


Figura 14. Estratégia de Criação de Empresa. Fase 1

2) **Estratégia de busca de eficácia externa.** Essa estratégia tem como foco ações de crescimento via criação de departamento comercial. Nesta fase a empresa começa a compreender que o domínio sobre o produto é necessário, mas não suficiente para o sucesso. É preciso ampliar o mercado para se atingir o ponto de equilíbrio e/ou realizar lucros. É preciso para isso entender as demandas efetivas dos clientes. O foco muda do produto para o mercado. Novos produtos precisarão atender os interesses dos clientes. Esses novos produtos serão então criados com a participação dos clientes, via interação com o mercado e com o atendimento de demandas, ou através da antecipação de futuras demandas, em função das atividades de inteligência competitiva desenvolvidas com a participação em feiras e eventos pertinentes às atividades da empresa, nacionais e internacionais e também através de contatos com grupos de pesquisas que trabalham na fronteira do conhecimento científico-tecnológico na área de interesse da empresa. Nessa fase, as idéias originais, que viabilizaram o início da empresa começam a se esgotar e a necessidade de busca de novas idéias para produtos torna-se fundamental. A criação do departamento comercial viabiliza essa interação importante com o mercado e a empresa passa a criar estratégias que atendam aos interesses do mercado. É nessa fase que contatos visando parcerias para colocação de um maior volume de produtos no mercado se iniciam. A ação mais natural observada é a busca de representantes e distribuidores que possam viabilizar maior volume de vendas. Entretanto, quando as empresas enfrentam obstáculos na criação de força de vendas própria ou barreiras para viabilizarem as parcerias com representantes ou distribuidores, uma das alternativas a que se propõem é a formalização de parcerias com empresas do setor que produzem equipamentos complementares ou mesmo concorrentes maiores, para produzirem no sistema OEM (*original equipment manufacturing*). Outra importante ação dessa fase, observada em uma das pequenas empresas e na empresa de médio porte – ainda enquanto era pequena - é a busca de negócios de representação de produtos estrangeiros no mercado brasileiro. Por possuírem facilidades para a prestação de serviços de manutenção, essas representações acabam por dar às empresas um grande impulso nas vendas desses produtos e também de seus próprios produtos. Na seqüência, por aprenderem sobre o mercado dessas empresas estrangeiras, incluindo o relacionamento muito próximo aos clientes (e por criarem para eles soluções específicas para os seus problemas) e por adquirem competências tecnológicas, acabam

tornando-se concorrentes das empresas estrangeiras antes representadas, inclusive deixando-as para trás na competição pelo mercado com produtos mais adequados, seja pela precificação mais baixa, geralmente devido a custos operacionais mais baixos pela estrutura mais enxuta que as empresas multinacionais, seja pelo fato de propiciar uma maior adequação do produto aos interesses do usuário e uma assistência técnica mais confiável e mais próxima (composto de marketing com valor agregado maior principalmente devido ao preço e à distribuição). É no final dessa fase que surgem elementos formais superficiais de planejamento, entretanto, restritos a área de vendas.

Essa segunda fase pode ser representada pelo modelo da figura 15.

Esse modelo diferentemente do modelo da Fase 1 (Figura 14), já incorpora o início de ações deliberadas para a criação de estratégias, principalmente pela avaliação de oportunidades sob a ótica do mercado (volume potencial de vendas), mas a emersão de estratégias ainda é mais relevante. Essa maior relevância da emersão de estratégias se dá em função da maior visibilidade da empresa como fornecedora de soluções que muitas vezes estavam sob demanda contida. Assim, nesse primeiro momento, o simples fato da empresa existir propicia ao mercado a oportunidade de ver alguns de seus problemas resolvidos. Isso se dá principalmente com as empresas *spin off* de laboratórios universitários, uma vez que demandas antes direcionadas aos grupos de pesquisa passam a ser também direcionadas às empresas. Esse processo faz com que o foco das empresas fique direcionado para ao atendimento de demandas do mercado, restando pouco tempo e recursos para ações planejadas de linhas de produtos.

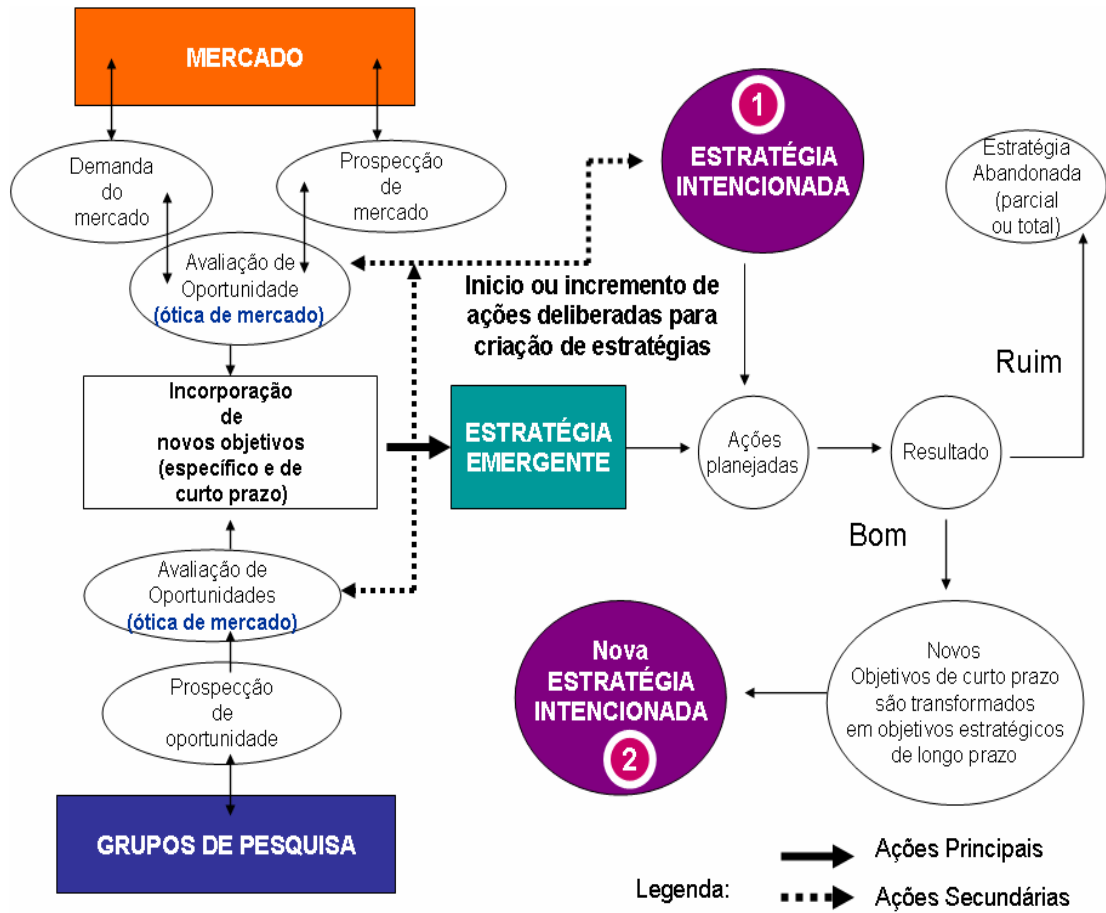


Figura 15. Estratégia de Eficácia Externa. Fase 2.

3) **Estratégia de busca de eficácia externa e interna.** Esta estratégia tem como foco, além de buscar a eficácia externa, ação já iniciada na Fase 2, incorporar ações para a consolidação do sistema operacional visando atingir o objetivo econômico de rentabilidade. Após a fase de entendimento do mercado, o esforço maior da estratégia empresarial é a consolidação de um processo operacional disciplinado, que se traduza na eficiência no uso dos recursos, sempre escassos, e na obtenção de rentabilidade condizente com o custo de oportunidade estabelecido pelo empreendedor. Essa fase também reflete os desenvolvimentos da fase anterior. Com o crescimento havido na fase anterior, inclusive com a abertura de processos de exportação de produtos, a empresa sente a necessidade de ganhos de eficiência nas atividades de valor (que compõem a cadeia de valor) e enfatiza a padronização de procedimentos, sem o que a rentabilidade econômica ficará prejudicada e poderá, inclusive, inviabilizar todo o esforço de entendimento do mercado despendido na fase anterior. Assim, surgem as preocupações com padronização de modelos de produtos, obtenção de certificações junto aos órgãos regulamentadores setoriais e a padronização de procedimentos operacionais, através da implantação de programas de qualidade total, certificação pelas normas ISO e atendimento dos requisitos CE, da Comunidade Européia. De fato esses programas acabam por fundamentar na empresa procedimentos de planejamento, como reflexo da necessidade de planejamento de vendas. Assim, ao sentir os reflexos do crescimento originado pela maior interação com o mercado ocorrido na Fase 2, a empresa se vê impelida a estruturar e consolidar um processo operacional que possa resultar em condições mais favoráveis para satisfazer os compromissos assumidos com os clientes. Por consequência dessas necessidades operacionais, a empresa se vê impelida à implantação de uma administração de caráter mais estratégico, iniciando assim procedimentos mais consistentes, mesmo que informais, de planejamento estratégico. Esses procedimentos agora incorporam, além da análise técnica e comercial, vinculada a ótica de atendimento ao mercado, procedimentos mais formais de racionalidade econômica, buscando assim a convergência no atendimento de dois interesses: o interesse do mercado e o interesse da empresa. Nessa fase, a racionalidade econômica passa a ser tão importante quanto a racionalidade satisfação do mercado. Isso é propiciado pela maior visibilidade da

empresa no mercado, pelo ganho de competência operacional e pela fidelidade de clientes-parceiros.

Essa fase pode ser representada pelo modelo da figura 16.

Conforme apresentado no modelo, a emersão de estratégias começa a perder força e, de forma contrária, aumentam as ações deliberadas para a criação de estratégias, agora incorporando, além da avaliação das oportunidades pela ótica de satisfação do mercado (eficácia externa), a avaliação pela ótica econômica, de racionalidade na busca de eficácia interna, ou seja, rentabilidade condizente com o custo de oportunidade.

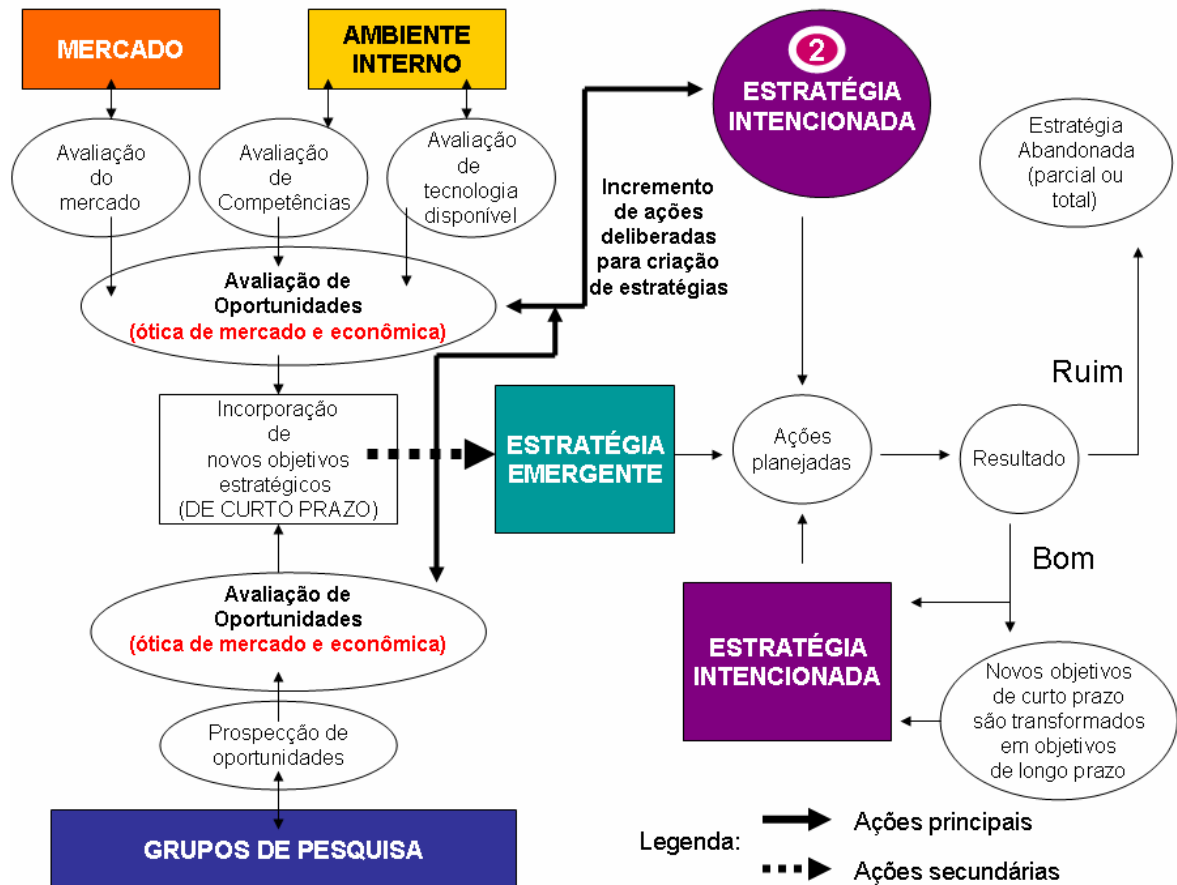


Figura 16. Estratégia de Eficácia Externa e Interna. Fase 3.



Refletindo-se sobre o fluxo processual de criação de estratégias nas empresas objeto deste estudo de casos, pode-se induzir um modelo que represente o processo estratégico para a fase de amadurecimento estratégico da empresa, entendida como uma fase em que empreendedores adquiriram forte domínio sobre a tecnologia, sobre o mercado e sobre a importância de ações concertadas visando resultados econômicos duradouros, o que somente será conseguido convergindo-se os interesses das racionalidades mercadológicas e econômicas.

Nessa fase, aqui denominada de fase de maturidade estratégica, quando a empresa já passou pela Fase 3 e ingressa em um período de maior estabilidade de seu processo estratégico, dado o melhor entendimento dos aspectos relacionados com a interação com o mercado e com os procedimentos internos voltados para a qualidade e produtividade na obtenção do sucesso, o processo estratégico se consolida e se estabiliza e pode ser representado através do modelo apresentado na figura 17.

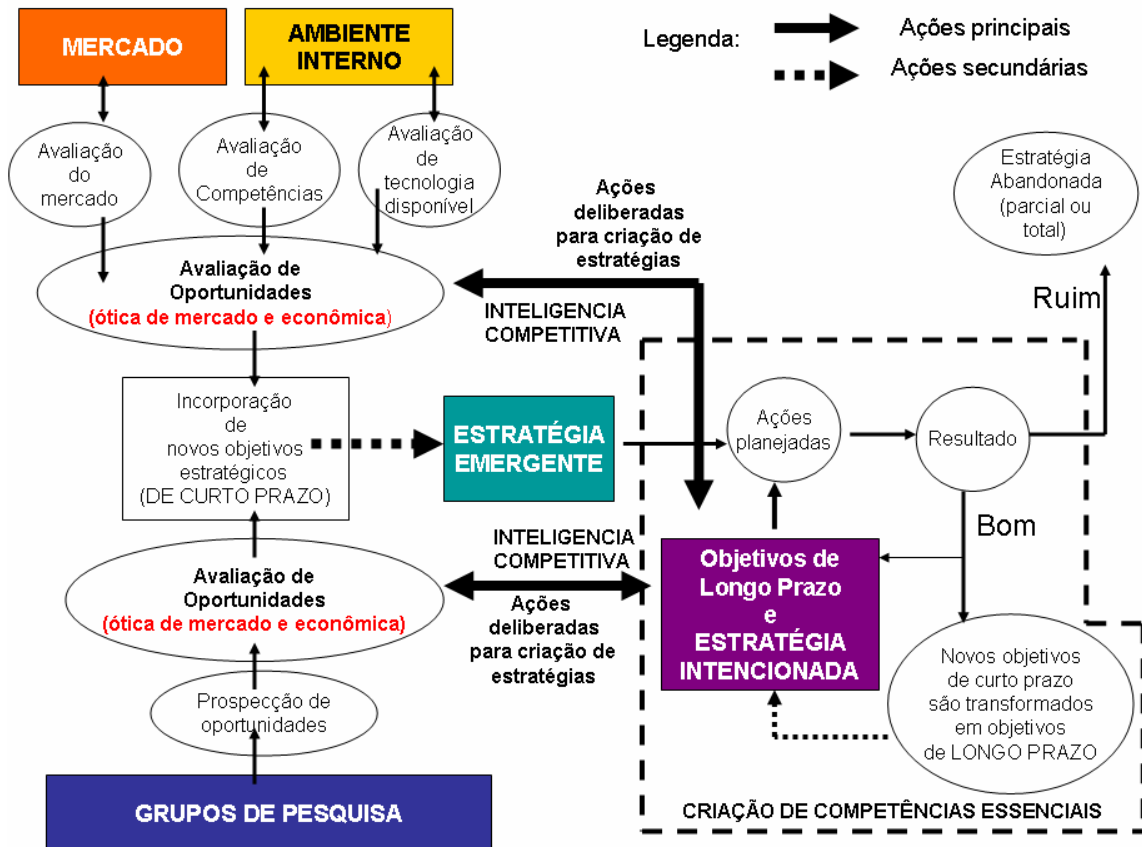


Figura 17. Processo Estratégico para Pequenas Empresas de Base Tecnológica em Fase de Maturidade.

Como pode ser observado no modelo, as ações deliberadas para criação de estratégias ganham predominância sobre as emergentes.

Além disso, o modelo considera que três ambientes podem criar impactos nas estratégias: o ambiente interno à própria empresa (as competências essenciais já internalizadas); o ambiente externo, representado pelas interações com o mercado; e, no caso das empresas *spin off* de laboratórios e institutos de pesquisas, o ambiente dos grupos de pesquisas.

Esse modelo representa o processo estratégico para as empresas objeto do estudo de casos como resultado de um fluxo ações que vão amadurecendo ao longo do tempo e se consolidam nesta fase.

Além disso, o modelo contempla de forma explícita as ações de inteligência competitiva que alimentam o processo de criação de estratégias intencionadas e também a criação de competências essenciais, fruto do aprendizado operacional e de ações estratégicas intencionadas na aglutinação de competências individuais e desenvolvimento de capacidades coletivas específicas.

Para finalizar a análise e consolidar os resultados do presente estudo:

- a) Nenhuma empresa realiza o denominado processo de planejamento estratégico pleno, ou seja, procedimentos formais de definição da intenção estratégica, da realização do diagnóstico estratégico (análise ambiental), da prescrição estratégica e da realização do orçamento da estratégia a ser implementada. Mesmo o planejamento de vendas é feito de forma não sistematizada.
- b) A participação de atores (funcionários) não ligados a alta hierarquia da empresa (empreendedores ou diretores, no caso da empresa F, de médio porte) não parece ser relevante na criação das estratégias dessas empresas. Os únicos funcionários com participação no processo, ainda assim de forma marginal, são aqueles envolvidos com a área de vendas. De forma geral, o(s) empreendedor(es) são os criadores exclusivos das estratégias relevantes da empresa no sentido do seu direcionamento ao sucesso. Uma possível explicação para a não participação de funcionários pode ser a falta de cultura participativa, dificultada pela luta das empresas pela sobrevivência no mercado aliada a

escassez de recursos e funcionários para conduzir processos administrativos que possam trazer a oportunidade de participação sistematizada. Entretanto, é de se esperar que com a consolidação e estabilização econômica das empresas, que ocorre na fase de maturidade estratégica, após passarem pelas três fases evolutivas anteriores, a possibilidade de participação dos funcionários aumente. Isso também poderá ocorrer pela escassez de idéias dos empreendedores para novos produtos e a própria dinâmica de programas de qualidade, que surgem na fase 3 e tendem a se consolidar na fase de maturidade estratégica.

c) A emergência de estratégias não intencionadas, após a fase de criação das empresas, ou seja, após a fase 1, se deu através de demandas externas ou da análise de competências internas e dos grupos de pesquisas. No caso de uma empresa que criou uma inovação radical para o mundo (empresa D), a origem da inovação e da estratégia do produto foi provocada por um agente externo (profissional do ramo de odontologia) que veio depois a se tornar parceiro da empresa no produto criado. No caso da empresa C, emergiu estratégia em fase de competências do grupo de pesquisa ao qual a empresa estava associada como um *spin off*. Nenhuma ação estratégica importante surgiu diretamente do ambiente interno das empresas, ou seja, por processo “empurrado” pelas competências da empresa. Entretanto, as competências desenvolvidas pelas empresas foram importantes para potencializar as oportunidades advindas do ambiente externo (interação com o mercado). Assim, as competências que são desenvolvidas ao longo do tempo permitem explorar oportunidades criadas em função de demandas. Nessas empresas a criação de produtos novos para o mundo não é comum, mesmo tendo acontecido em uma das pequenas empresas (empresa D). O padrão é a adaptação de produtos estrangeiros às reais demandas, necessidades e condições econômicas do mercado nacional.

## 6. CONCLUSÃO

O processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos foi estudado e modelos esquemáticos representativos desse processo foram formulados, contribuindo assim para aumentar o acervo de conhecimentos sobre o processo estratégico e sobre a evolução dessas empresas.

O estudo permitiu concluir que o processo estratégico nessas pequenas empresas segue um determinado padrão que está diretamente associado às fases do ciclo de vida vivido pelas empresas: a fase de criação da empresa; a fase de busca de eficácia externa; e a fase de busca de eficácia interna.

A fase de estratégia de criação da empresa tem como foco ações definidoras de produtos, a maioria delas em função de demandas do mercado e não de avaliação de mercado via processo de planejamento, denotando assim um processo reativo.

Na fase estratégia de busca da eficácia externa, o foco das ações estratégicas é no sentido de consolidar uma linha de produtos em consonância com os interesses do mercado. Nessa fase começam a aparecer elementos de planejamento, para satisfação de interesses comerciais, e o denominado planejamento de vendas é realizado. Assim, a avaliação de mercado para os produtos guia as ações estratégicas, apesar de demandas continuarem a existir. Nessa fase o foco passa a ser prover produtos de interesse do mercado.

Na fase posterior, a fase estratégica de busca da eficácia interna, o foco passa a ser a sistematização de sistemas e controles para consolidar um processo operacional que possibilite o atendimento dos compromissos assumidos na fase de crescimento de mercado e que traga resultados efetivos à empresa.

A análise dessas três fases possibilitou a proposição de quatro modelos representativos do processo evolutivo das empresas estudadas, contemplando uma abordagem integrativa para o processo estratégico, em consonância com os recentes

desenvolvimentos teóricos que defendem o abandono de abordagens dicotômicas, como a existente entre formalização e emergência de estratégias.

Apesar de o estudo concluir com a formulação de modelos criação de estratégias para empresas de um setor econômico bem definido, ou seja, o setor de fabricantes de equipamentos médico-odontológicos, essa conclusão poderia ser estendida a outros setores e, no extremo, representar o processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica em geral, desde que sejam empresas competindo em ambientes simples e relativamente estáveis, como é percebido o ambiente das empresas do presente estudo, sob a ótica dos empreendedores. Considerando-se que a maioria das empresas de base tecnológica de pequeno porte de países periféricos tende a emular produtos e processos, criando inovações incrementais, através de adaptações de produtos e processos às demandas de clientes nacionais e não inovações radicais que, via de regra, demandam atividades de P&D vinculados à fronteira dos desenvolvimentos científicos e tecnológicos, a tendência é que os ambientes competitivos dessas empresas sejam relativamente simples e estáveis, pelo menos sob o ponto de vista dos elementos do ambiente de tarefa, representando pela concorrência, fornecedores, agentes reguladores e compradores. Sob a ótica do macro-ambiente, a variável tecnológica não parece trazer instabilidades, uma vez que as empresas enfatizam a emulação e adaptação de produtos e processos desenvolvidos nos países mais avançados. Restariam assim, como elementos perturbadores da estabilidade, as variáveis mais relacionadas com o ambiente sócio-econômico do próprio país, como as variáveis políticas, legais, sócio-culturais, atualmente com tendência à estabilidade no Brasil. Pesquisa experimental adicional envolvendo outros setores poderá validar essa proposição de generalização dos modelos apresentados.

Outra conclusão que o trabalho permite, conforme apresentado e analisado na seção 5, de Análise dos Resultados e Proposição de Modelos, à página 132, é que as estratégias não são criadas continuamente, como proposto por Mariotto (2003), mas sim em “pacotes”, o que neste trabalho foi denominado de “formação quântica de estratégia”, em uma analogia com o conceito de “quantum” da física atômica.

O estudo também permitiu concluir que essas empresas não conduzem processos de planejamento estratégico pleno, sistematizados, restringindo-se a processos parciais, na

maioria deles enfocando unicamente o planejamento de vendas, ainda que de maneira informal.

Uma possível explicação para a não ocorrência desse planejamento, mesmo na empresa de porte médio que compôs o estudo multi-casos, pode residir no fato de que o crescimento da empresa e sua evolução qualitativa ocorrem de forma relativamente atomizada e vinculada à própria trajetória de vida do empreendedor. Na ótica do empreendedor, que tem a intenção estratégica bem definida em sua mente, mesmo sem explicitá-la, é preciso primeiro ajustar as partes para depois ter condições de trabalhar o conjunto. Esse trabalho do todo, entretanto, começa pela organização da área de vendas, vital para gerar receitas e atingir a eficácia externa, para numa fase posterior, envolver a área de produção, visando à eficiência no uso dos recursos e a obtenção de eficácia interna. Entretanto, mesmo na empresa de porte médio, que já havia passado por essas fases preliminares de satisfação da eficácia externa e interna, o planejamento estratégico pleno ainda não é realizado. Assim, poder-se-ia concluir que esse planejamento tende a ocorrer somente nos casos em que a empresa seja dirigida sem a influência direta do principal empreendedor, o que, nos casos estudados, ocorre em todas as empresas, inclusive na de médio porte. Em situações de ausência do empreendedor como elemento-chave e com poder decisório, detentor da visão original, a empresa passaria a trabalhar o desenvolvimento de uma visão de caráter mais coletivo, o que implicaria, para torná-la realidade, a necessidade de se formalizar a estratégia da empresa através de um processo de planejamento estratégico. Um estudo em empresas maduras, com menor influência do empreendedor que as criaram nas decisões estratégicas poderá confirmar ou não essas reflexões.

Além disso, foi possível concluir que os atores (funcionários) não pertencentes ao grupo de empreendedores e/ou diretores das empresas não exercem influência nas estratégias criadas, provavelmente pelo fato de que as atividades de interação com o mercado e com os grupos de pesquisa estão concentradas quase que exclusivamente nos empreendedores e em alguns funcionários da área de vendas, os quais contribuem, quando contribuem, de forma marginal para o processo estratégico. A contribuição desses atores internos na criação de estratégias relevantes não se apresentou nos casos estudados. Essas conclusões parecem evidenciar que, pelo menos do ponto de vista da metodologia adotada e

para o segmento de empresas objeto desta pesquisa, a abordagem sobre a criação de estratégias com a participação dos agentes periféricos (funcionários não ligados à alta direção da empresa) não se apresenta válida (JOHNSON *et al*, 2003). Entretanto, somente um estudo mais detalhado do processo estratégico, contemplando a análise das micro-atividades do processo e a participação de todos os agentes da organização, por um tempo relativamente longo poderá confirmar essa tendência.

Adicionalmente, observou-se que não ocorre emergência de estratégia como fruto de ações não planejadas, como apresenta o modelo de Mariotto (2003). Poder-se-ia afirmar que ocorre a emergência de oportunidades, mas não de estratégias, na concepção de estratégia como um conjunto de ações para se atingir um determinado estado desejado. Todas as empresas, mesmo em suas fases iniciais, trabalham pelo menos sob planejamento operacional. Isso significa que nada é feito sem que se tenha um objetivo definido. Não se observou situação onde uma estratégia tenha emergido como resultado de experimentações sem foco definido e que, ao serem bem sucedidas, pudessem originar uma estratégia emergente que se configuraria mais adiante como estratégia intencionada. A necessidade de foco é compulsória para as empresas dada a escassez de recursos.

O que emerge é a possibilidade de se criar um novo produto, geralmente em função de demanda externa, que acaba originando a própria criação da empresa. Entretanto, na fase seguinte, após a criação da empresa, a interação com o mercado, que origina demandas e/ou avaliação de oportunidades, passa a direcionar ações orquestradas, ou seja, intencionadas na busca de resultados positivos.

O trabalho contribui assim para um melhor entendimento do processo estratégico e tem sua contribuição maior no fato de trazer informações da realidade das empresas e ao mesmo tempo trazer à evidência alguns pontos relevantes abordados pela teoria de estratégia, como os aspectos da dicotomia deliberação-emergência e abordagem macro-micro orientação com relação a participação dos atores empresariais.

Esta pesquisa teve suas limitações por ter trabalhado com um número restrito de empresas, com informações que refletem, em sua grande maioria, o ponto de vista dos dirigentes, e contemplando empresas de um único setor da economia.



Além das questões de impossibilidade de generalização, mesmo tratando-se de estudo multi-casos, foi utilizada como amostra de estudo empresas criadas sem a formalização de planos de negócios previamente ao início de suas operações.

Assim, este estudo poderia ganhar uma ampliação e aprofundamento ao incorporar empresas criadas a partir de planos de negócios, fato mais recente no Brasil com economia estabilizada, o que poderia permitir observar a existência ou não de mudanças no processo estratégico, principalmente das fases iniciais de crescimento e desenvolvimento das empresas.

Outro aspecto interessante seria a inclusão de empresas de pequeno porte e, de forma mais específica, de médio porte, em fase de maturidade, a fim de se obter informações mais detalhadas das ações estratégicas dessas empresas.

Da mesma forma, outros setores da economia poderiam ser contemplados em novos estudos, visando verificar a possível validade do modelo também para esses novos setores e/ou proporcionar a reflexão sobre a especificidade dos processos estratégicos de acordo com os setores empresariais.

Por fim, mas não menos importante, a ampliação do número de empresas na amostra poderá trazer informações importantes e, com isso, contribuir para um melhor entendimento do processo estratégico em pequenas empresas de base tecnológica.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

AKTOUF, O. (2002). *Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter*. RAE. v.42, n.3, p.43-53.

ANSOFF, H.I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: Makron Books.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

ANPROTEC (2004). *Agenda das cidades empreendedoras e inovadoras – Idéias e propostas para prefeitos que querem gerar emprego e renda promovendo o desenvolvimento sustentável de suas cidades*. Folheto de divulgação distribuído em Recife-PE. Encontro Nacional de 2004.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Massachusetts. Addison Wesley.

BALESTRO et al. (2003). *A experiência da rede Petro-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas*. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2003. Anais.

BALOGUN, J.; HUFF, A.S.; JOHNSON, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*. v. 40, n.1, p. 197-224, January.

BARNEY, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*. IX(4), p.56.

BARROS, A. J. S. B.; LEHFELD, N. A. S. (2000). *Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica*. Rio de Janeiro. Makron Books.

BEINHOCKER, E.D. (2002). Estratégias adaptativas consistentes. In: CUSUMANO, M.A.; MARKIDES, C.C. *Pensamento Estratégico*. Rio de Janeiro. Editora Campus. p.133-155.

BERTERO, C. O. (1982). Teoria organizacional e estratégia empresarial. In: VI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 1982. Anais.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. (1997). The art of continuous change: theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*. v.42, p. 1-34

BURGELMAN, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*. v.8, n.1, p.61-70.

BURREL, G.; MORGAN, G. (1979). *Sociological paradigm and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Gower House. Arena. p. 1-37.

CARLOMAGNO, M. S.; ALMEIDA, S.O. (2003). Estratégia: emergência de padrões de conteúdo e processo de formação em três empresas gaúchas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2003. Anais.

CARVALHO, L.F.N. (2002). Ecologia organizacional e estratégia empresarial: uma proposta para integração de *frameworks*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2002. Anais.

CRUBELLATE, J.M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A.Z. (2003). A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2003. Anais.

CUNHA, C. J. C. A (1996). *Adaptação estratégica em ambiente turbulento*. Florianópolis. Tese (concurso de professor titular). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

CYERT, R. M.; MARCH, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

DALTON, I. G. (1987). *The science park and the growth of technology-based enterprises*. United Kingdom Science Park Association. CSP. Economic Publication Ltd.

DAVIG, W. (1986). Business strategy in smaller manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*. v. 24, n. 1, p. 38-46.

DOLCI, D.B., KARAWAJCZYK, T.C. (2002). Valores subjacentes à estratégia de uma organização: uma perspectiva de análise sob a ótica institucional e dos esquemas interpretativos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2002. Anais.

DRUCKER, P. (1981). A empresa pequena; a empresa média; a empresa em crescimento. In: *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Editora Pioneira.

DUARTE, A. C. M. (2003) *Gestão estratégica na pequena empresa: estudo multi-caso de identificação e análise do processo de formação de estratégia em empresas da região de Ribeirão Preto – SP*. Dissertação (mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos. USP. São Carlos, 2003.177 p.

EISENHARDT, K.M. (1999) Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*. v. 40, n. 3, p. 65-72.

\_\_\_\_\_. (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*. v. 32, n. 3, p. 543-576

EISENHARDT, K.; TABRIZI, B.N. (1985). Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n.1, p. 84-111.

FARIA, A. (2001). Teorias de estratégia, estratégias de pequenas empresas e “estratégias teóricas”: estudo de caso em rede assimétrica no setor de telecomunicações no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2001. Anais.

FARJOUN, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*. v. 23, p. 561-594.

FERREIRA, A. B. H. (1986). *Novo dicionário da língua portuguesa*. 15 ed. São Paulo. Nova Fronteira.

FULD, L. M. (1995). *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors*. New York. John Wiley & Sons.

FUNDAÇÃO PARQTEC (São Carlos). (1984). Ata de constituição. Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas de São Carlos. Dezembro.

FUNDECYT (Foundation for the Development of Science and Technology, Espanha). (2002). Disponível em <http://www.urenio.org/metaforesight/partner2.html>. (Acesso em 12.06.2006)

GIBSON, D.V. et al. (1990). *The technopolis phenomenon*. Austin. IC2 Institute. The University of Texas at Austin.

GIMENEZ, F. A. P et al. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*. v.3, n.2, p. 53-74.

GLAISTER, K.W.; FALSHAW, R.J. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? *Long Range Planning*. v. 32, n.1, p.107-116.

GREINER L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. Jul-Ago. v.50, p. 37-46.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Editora Campus.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. (1988). *Organizational Ecology*. Cambridge, MA. Harvard University Press.

HARDY, C.; PHILLIPS, N. (1999) No joking matter: discursive struggle in the Canadian refugee system. *Organization Studies*. v.20, n. 1, p. 1-24.

HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. (1985). Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*. v. 30, n. 3, p. 336-350.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards and activity-based view. *Journal of Management Studies*. v. 40, n.1, p. 3-22.

KAY, J. (1996). *Fundamentos do Sucesso Empresarial*. Como as estratégias de negócios agregam valor. Editora Campus. Rio de Janeiro. p. 365-399.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B.L. (1995). Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*. v. 16, n.1, p. 75-83.

KUHN, T.S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press. Chicago, IL.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. (1967). *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*. Irwin, Homewood, IL.

LEGNICK-HALL, C. A.; WOLFF, J.A. (1999). Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams. *Strategic Management Journal*. v. 20, p. 1109-1132.

LEONE, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*. São Paulo. v.34, n.2, p.91-94.

LEONE, N. M. C. P. G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E's): À procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v.31, n.2, p-53-59.

LOWENDAHL, B.; REVANG, O. (1998). Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. *Strategic Management Journal*. v.19, p. 755-773.

MACHADO-DA-SILVA; C.L.; BARBOSA, S. (2002). Competitividade Organizacional: eficiência operacional e conformidade institucional na formulação de estratégias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2002. Anais..

\_\_\_\_\_. (2002). Estratégia como processo decisório estratégico. In: CUSUMANO, M.A.; MARKIDES, C.C. *Pensamento Estratégico*. Rio de Janeiro. Editora Campus. p.92-107.

MACINTOSH, R.; MACLEAN, D. (1999). Conditioned emergence: a dissipative structures approach to transformation. *Strategic Management Journal*. v.10, n.4, p. 297.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. (2000). *Metodologia científica*. São Paulo. Atlas.

MARIOTTO, F. L. (2000). *Mobilizing emergent strategies*. Relatório Nº 10/2000. São Paulo. Fundação Getulio Vargas.

MARIOTTO, F.L. (2003). Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV-SP, v.43, n.2, p. 78-93.

MEDEIROS, J.A. et, al (1992). *Pólos, parques e incubadoras – a busca da modernização e competitividade*. CNPq, SCT//PR. IBICT, SENAI. Brasília.

- MELLO, R.B.; CUNHA, C.J.C.A. (2003). Operacionalizando o método da *grounded theory* nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com o apoio do software Atlas/TI. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2003. Anais.
- MILES, R.E., SNOW, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York. McGraw-Hill.
- MILLER, J. P. (2002). Inteligência competitiva. Nenhuma mágica, apenas boa informação. In: *O Milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre. Bookman.
- MINTZBERG, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*. v. 24, n. 9. p. 934-948.
- \_\_\_\_\_. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*. Fall. p. 11-24.
- \_\_\_\_\_. (1992). Five P's for strategy. In: MINTZBERG, H, QUINN, J. B. *The strategy process*. New Jersey: Prantice Hall. 1992, p12-19.
- \_\_\_\_\_. (1994) *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review. p. 107-114.
- \_\_\_\_\_. (1994) *The rise and fall of strategic planning*. New York. Free Press.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B, LAMPEL, J. (2000). *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. (2002) Reflexões sobre o processo estratégico. In: CUSUMANO, M.A.; MARKIDES, C.C. *Pensamento Estratégico*. Rio de Janeiro. Editora Campus. p. 41-61.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p.160-197.



MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*. v. 25, n. 3, p.465-499.

\_\_\_\_\_. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. v. 6, n.3, jul-sep, p. 257-272.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*. v. 13, p. 39-59.

MIR, R.; WATSON, A. (2001) Critical realism and constructivism in strategy research: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*. v. 22, p. 1169-1173.

OLIVEIRA, D. P. R. (2001). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo. Atlas.

OLIVEIRA. M.A.; NETO, S.P.S. (2003). A intuição como elemento essencial no desenvolvimento de estratégias organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2003. Anais.

OSBORN, C. S. (1998). Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. *Journal of Management Studies*. v. 35, n.4.

PENROSE, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwel, London.

PERUSSI FILHO, S (2001). *Uma avaliação da contribuição das cooperações universidade-empresa e inter-empresas para a competitividade das empresas industriais do pólo tecnológico de São Carlos*. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2001.

PERUSSI FILHO, S. (2005). Inteligência competitiva em pequenas empresas de base tecnológica: estudo de casos múltiplos. XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2005. Porto Alegre. Anais.

PERUSSI FILHO, S.; BAGNATO, V.S.; MASCARO, J. A.; FIRMINO, R. (2005a). *São Carlos – Ciência e Tecnologia*. Documento. São Carlos-SP, 19 de dezembro de 2005.

PERUSSI FILHO, S.; BAGNATO, V.S; MASCARO, J.A.; FIRMINO, R. (2005b). *Parque Tecnológico São Carlos - Damha*. Plano de Criação. Relatório. São Carlos-SP. Outubro de 2005.

PORTER, M. E. (1986). *Estratégia competitiva*. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus.

\_\_\_\_\_ (1989). *Vantagem competitiva*. Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus.

\_\_\_\_\_ (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*. Nov-Dec, p.61-78.

\_\_\_\_\_ (1999). O que é estratégia. In: PORTER, M.E. *Competição*. Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro. Editora Campus.

POZZEBON, M. (2004). The influence of a structurationist view on strategic management research. *Journal of Management Studies*. v. 41, n. 2. p.247-272

PRAHALAD, C. K. (1998). Em busca do novo. *HSM Management*. n.7, março-abril, 1998. p.6-12.

PROENÇA, A. (2003). Capacitações dinâmicas e o dinamismo das capacitações: o enfoque centrado em capacitações e o processo estratégico. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2003. Anais.

QUINN, R.E.; CAMERON, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*. v.29, p. 33-51.

QUINTAS, P.; WIELD, D.; MASSEY, D. (1992). Academic-Industry links and innovation: questioning the science park model. *Technovation*. Elsevier Science Publishers Ltd. v.12, n.3, p. 161-175.

RODRIGUEZ, A. R. R.; NAVARRO, J. R.. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*. v.25, p.981-1004.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. (1987). Does competitive strategy work for small business? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. v. 5, n.3, p. 45-50.

RUMELT, R.P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.E.; TEECE, D.J. (1994). “Fundamental issues in strategy”. In: RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.E.; TEECE, D.J. (eds). *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Harvard Business School Press. Boston. p.9-47

SÁENZ, T. W.; CAPOTE, E.G. (2002). *Ciência, Inovação e Gestão Tecnológica*. Brasília. CNI/IEL/SENAI, ABIPTI.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. (1979). *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Toronto: Little, Brown and Company.

SCHENDEL, D. (1992). Introduction to the winter 1992 special issue: “fundamental themes in strategy process research”. *Strategic Management Journal*. v. 13, p.1-3.

\_\_\_\_\_. (1994). Introduction to the summer 1994 issue – Strategy: search for new paradigms. *Strategic Management Journal*. Summer special issue. v.15, p.1-4

SEBRAE. Disponível em [www.sebrae.sp.org.br](http://www.sebrae.sp.org.br) (acesso: 27/03/2004)

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. (2000). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis,. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. <http://www.eps.usfc.br/ppgep.html> (acesso: junho/2001).

STACEY, R. D. (1995). The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*. v. 16, p. 477-495.

STOREY, D.J.; TETHER, B.S. (1998): New technological based firms in the European Union: an introduction. *Research Policy*. n° 26.

SZNIFER, M. (1996). Estratégia sim, planejamento não. *Carta Capital*. São Paulo.TAM., junho. 1996. n.26. p.26-27. Entrevista a Ana Maria Brescancini.

SZULANSKI, G.; AMIN, K. (2001). Learning to make strategy: balancing discipline and imagination. *Long Range Planning*. v. 34, p. 537-556.

TAFNER, P (1995). *Estratificação de empresas: histórico e proposta de classificação*. Textos para Discussão n° 136. Outubro. IPEA.

THOMPSON, J.D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill, New York.

TORKOMIAN, A. L. V. (1992). Estrutura de pólos tecnológicos: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado). S. Paulo. FEA/USP. 1992.

TREACY, M., WIERSEMA, F. (1995). *A disciplina dos líderes de mercado*. Escolha seus clientes, direcione o seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro. Editora Rocco.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo. Atlas.

UTTERBACK, J.M. (1996). *Dominando a dinâmica da inovação*. Qualitymark. Rio de Janeiro.

VASCONCELOS, F. (2001). Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2001. Anais.

WATSON, T.J. (2003). Strategists and strategy-making: strategic exchange and the shaping of individual lives and organizational futures. *Journal of Management Studies*. v. 40, n.5. p.1305-1323.

---

WHITTINGTON, R. (1992). Putting Guidens into action: social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*. v. 29, n. 6, p. 693-712.

WHITTINGTON, R. (2002). *O que é estratégia*. Pioneira Thomson Learning. 173 p

WILLIAMSON, O. E. (1991). Strategizing, Economizing and economic organization. *Strategic Management Journal*. v.12, p.75-94.

YIN, R. (2004). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre. Bookman.

ZACARELLI, S. B. (2000). *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo. Editora Saraiva. p. 221-229.

**ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

- 1) A empresa faz planejamento estratégico?
- 2) Se faz, sempre fez? Se fez, quando iniciou (Plano de Negócio)?
- 3) Quem participa do planejamento estratégico?
- 4) A empresa (participantes) foram treinados para isso?
- 5) Quais foram os eventos estratégicos importantes para a empresa (decisões críticas para os negócios ao longo do tempo)?
- 6) Foram para resolver problemas detectados internamente ou advindos do mercado?
- 7) Todas estratégias seguidas pela empresa foram decisões tomadas pela alta cúpula e trazidas à tona pela alta cúpula ou teve “insights” e participações de outros membros da organização que não os “diretores”?
- 8) Em que percentual a empresa pode classificar as suas ações como planejadas versus as ações que emergiram ao longo do processo de evolução da empresa?
- 9) A empresa trabalha para criar competências essenciais?
- 10) A empresa considera possuir um portfólio de produtos ou um portfólio de competências?
- 11) Como são tomadas as decisões estratégicas? Quem lidera? Como é o processo?
- 12) Quais são os mecanismos utilizados pela empresa para buscar a satisfação do mercado?
- 13) Quais são os mecanismos utilizados pela empresa para buscar a eficiência e eficácia nas suas ações?
- 14) Se emergem estratégias, como isso se dá? Dê exemplos de estratégias que emergiram ao longo do tempo.
- 15) Como as estratégias emergentes se incorporam a estratégia intencionada?
- 16) Existem mecanismos estimuladores de estratégias emergentes? Exemplos?
- 17) As estratégias são uma resposta às mudanças do mercado ou exploração de competências?
- 18) O que é mais importante: estar atento às mudanças tecnológicas ou ao mercado?
- 19) As inovações são *science pushed* ou *market pull*?
- 20) A empresa possui:
  - a. Protótipos criados continuamente?
  - b. Controles interativos?
  - c. Conexões em tempo real?
  - d. Modelos computacionais de simulação?
  - e. Constrói cenários?
- 21) O ambiente de competição da empresa é complexo, dinâmico? Quem dita a complexidade e a dinâmica: o mercado? A tecnologia? Ambos?