

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Victória Balady Reis de Souza

**ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NA REGIÃO
METROPOLITANA DO VALE DO PARAÍBA E
LITORAL NORTE**

Taubaté – SP
2016

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Victória Balady Reis de Souza

**ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NA REGIÃO
METROPOLITANA DO VALE DO PARAÍBA E
LITORAL NORTE**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

Coorientadora: Profa. Dra. Marcela Barbosa de Moraes

Taubaté – SP
2016

VICTÓRIA BALADY REIS DE SOUZA

**ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS DE BASE
TECNOLÓGICA NA REGIÃO METROPOLITANA DO VALE DO PARAÍBA E
LITORAL NORTE**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edson Aparecida A. Querido Oliveira Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof^a. Dr^a. Marcela Barbosa de Moraes Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof^a. Dr^a. Quésia Postigo Kamimura Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof^a. Dr^a. Benedita Hirene de França Heringer FATEC de Cruzeiro

Assinatura _____

Prof. Dr. Antonio Lobosco Universidade Nove de Julho

Assinatura _____

Dedico este estudo ao maior sentido da minha vida: minha amada filha Rhayda, expressão de felicidade e amor incondicional.

Ao meu amado esposo Salim, meu refúgio e segurança.

À minha amada mãe, Francisca, exemplo de perseverança e entusiasmo pela vida.

AGRADECIMENTOS

Estamos em uma sociedade que nenhum de nós consegue realizar sonhos e objetivos de forma individual. Temos como meta aprimorar nosso real sentido de ser e de viver, nosso conhecimento e nossos objetivos. Para que isso aconteça é fundamental o trabalho de todos aqueles que podem e querem agregar valores e riquezas em nossas vidas. Por este trabalho, agradeço:

A Deus, a riqueza de respirar e entender que sou apenas um vaso em suas mãos, aqui estão para que acima de tudo seja feita a sua vontade em minha vida.

Ao orientador, Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, que como um mestre condutor percebeu as mudanças necessárias e o ajuste adequado para a melhoria deste trabalho. Sua visão e experiência foram muito importantes no processo de construção.

À coordenadora, Prof^a. Dr^a. Marcela Barbosa de Moraes, que dedicou seu tempo e seu conhecimento para mostrar o caminho e orientar minhas escolhas. O trabalho aqui desenvolvido foi resultado de toda a qualidade que me exigia desde as conquistas e resultados que atingi, assim como o conhecimento que adquiri. Tudo só foi possível graças ao seu profissionalismo e entusiasmo pelo o que há de melhor na academia.

Às empresas parceiras desta empreitada, que abriram suas portas para apresentar suas experiências e pela troca de informações. A forma de realizar suas estratégias foi fundamental para o entendimento e a conclusão deste trabalho.

Aos professores do curso de Mestrado Acadêmico em Planejamento e Desenvolvimento da Universidade de Taubaté. A riqueza de seus conhecimentos e a humildade em partilhá-los conosco foi uma experiência que irá marcar minha vida como exemplo na profissão.

Ao corpo administrativo da Universidade de Taubaté, em especial Priscila de Assis Faria e Alda Aparecida dos Santos, funcionários da Empresa de Pesquisa e Tecnologia de Serviços da Universidade de Taubaté (EPTS) e outros que com delicadeza e disposição facilitaram os processos burocráticos e nos auxiliaram sempre que podiam.

Aos professores da banca examinadora pela disposição e interesse. Suas considerações foram importantes para o aprimoramento deste estudo.

Aos amigos de sala de aula. A caminhada foi cheia de obstáculos e dificuldades, mas vocês compuseram o que era de mais precioso; a amizade, a troca de ideias, o incentivo ao estudo e a persistência em acreditar que tudo é possível quando se tem objetivo.

Aos gestores, amigos e parceiros do Senac que participaram em todos os momentos desta construção. Não há palavras para descrever o sentimento de gratidão e companheirismo que em todos encontrei.

À minha família, apoio e suporte diário que me sustentou e me deu forças para vencer esta fase em minha vida. Sem cada um de vocês não haveria vitórias e conquistas, pois não haveria motivo para tanto. Eu os amo incondicionalmente e trago em mim o sentimento de ser vencedora graças a vocês!

RESUMO

As pequenas empresas possuem relevância no desenvolvimento de uma localidade ou um país por meio de geração de empregos, distribuição de riqueza e desenvolvimento de capital intelectual. Diferentemente das empresas de grande porte que há formalidade na definição da estratégia organizacional, as pequenas empresas de base tecnológica possuem como características a informalidade e pouco conhecimento em gestão estratégica de negócio e, ainda assim muitas se destacam em suas atividades comerciais pelo uso constante de inovações e ações empreendedoras em seus produtos e processos. Objetiva-se, portanto, com este estudo, compreender como a concepção da estratégia das pequenas empresas da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte e comparar os dados coletados com a teoria da Visão Baseada na Instituição. A base do estudo foi desenvolvida a partir de pesquisa qualitativa descritiva e entrevista individual com os proprietários-dirigentes, por meio de roteiro semiestruturado e flexível analisada e amparada sob o referencial teórico da estratégia organizacional e a teoria da IBV. A construção do conhecimento foi definida por técnicas de narrativa e *visual mapping* com intuito investigatório de compreensão na formação de estratégia. De acordo com as análises obtidas, as pequenas empresas de base tecnológica apresentaram em sua estratégia os elementos do tripé organizacional (concorrência industrial, recursos e capacidades organizacionais e instituições formais e informais) definido pela teoria do IBV, preponderando em cada uma delas um ou outro elemento formador. A preponderância por um dos elementos formadores da estratégica foi relacionada com as características do proprietário-dirigente e a realidade em que a empresa se encontrava no momento da estruturação da estratégia organizacional. Porém, na análise constituinte da estratégia, em todas as empresas foi identificado os elementos da concorrência industrial, recursos e capacidades organizacionais e instituições formais e informais contemplados na teoria da Visão Baseada na Instituição.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento. Desenvolvimento. Estratégia. Visão Baseada na Instituição. Pequena Empresa de Base Tecnológica.

ABSTRACT

Organizational strategy in small technology-based companies in the Metropolitan Region of the Paraíba Valley and North Coast.

Small companies have a relevant position for the development of places and countries when providing new jobs, wealth distribution and intellectual capital development. They act differently from big companies since they are on informality, few business strategical knowledge and the use of constantly innovation and entrepreneurship actions in their products and services. This research aims to analyze the strategies of small companies located in the metropolitan area of the Vale do Paraíba and South Coast, understanding all the gathered data with the Theory of Institutional Based View. This study was developed from a qualitative description approach and individual interviews with owner-managers through a semi-structured and flexible guide being supported by the Strategical Organizational Theory and the IBV Theory. Knowledge building was set up from narrative techniques and visual mapping under an inquiring approach of understanding and strategy formation. According to the analyses, small technological companies have showed in their strategies elements of an organization tripod (industrial competition, resources and organizational capacity and formal and informal institutions) defined by the IBV Theory, highlighting one or other element, specifically. Such elements were set up according to the owner-managers' characteristics and their company reality when deciding about their strategical organizational structure. However, when analyzing their structures, it was identified in all the companies, some competitive elements, resources, organizational skills and formal and informal institutions that are part of the Vision Theory in the institution.

Keyword: Management, Planning, Development, Strategy, Institutional Based View, Small Technological Companies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução histórica da corrente Conteúdo da Estratégia.....	22
Quadro 2 – Estratégia como Prática.....	31
Quadro 3 – Dimensões da Instituição.....	35
Quadro 4 – Guia de Estudo Multicaso.....	50
Quadro 5 – Definição de Porte de Estabelecimento.....	51
Quadro 6 - Principais códigos coletados nas pesquisas.....	60
Quadro 7 – Codificação das relações na representação gráfica.....	61
Quadro 8 – Análise Intercaso na estratégia das empresas.....	
pesquisadas.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura conceitual da análise da estratégia como prática.....	30
Figura 2 – Estratégia organizacional em três perspectivas.....	39
Figura 3 – Visão Baseada na Instituição.....	40
Figura 4 – Descrição das etapas do processo de pesquisa.....	46
Figura 5 – Descrição do método de estudo.....	47
Figura 6 – Relação de dados das empresas pesquisadas	53
Figura 7 - Modelo de Delimitação.....	56
Figura 8 – Mapa da Região Metropolitana do Vale do Paraíba.....	64
Figura 9 – Representação gráfica da estratégia – TIQ.....	66
Figura 10 – Representação gráfica da estratégia – Kiússi.....	72
Figura 11 – Representação gráfica da estratégia – ICE do Brasil.....	78
Figura 12 - Representação gráfica da estratégia – Alôweb.....	83
Figura 13 – Representação gráfica da estratégia – Mec-G Tooling.....	115

LISTA DE SIGLAS

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CAVEX – Comando da Aviação do Exército

DCTA – Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial

EBT – Empresa de Base Tecnológica

EFEO – Elemento Fundamental da Estratégia Organizacional

EO – Estratégia Organizacional

EUA – Estados Unidos da América

IBV – *Institutional Based View*

IF - Instituições Formais

II – Instituições Informais

ISO – *International Organizations for Standardization*

OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development*

OI – Organização Industrial

P&D – Planejamento e Desenvolvimento

PEBT – Pequenas Empresas de Base Tecnológica

PIB – Produto Interno Bruto

RBV – *Resource Based View*

RMVALE – Região Metropolitana do Vale do Paraíba

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TI – Tecnologia da Informação

VBC – Visão Baseada no Conhecimento

VBR – Visão Baseada em Recursos

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema.....	16
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Delimitação do estudo	17
1.4 Relevância do Estudo	17
1.5 Organização do Trabalho	18
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 Evolução das Perspectivas Teóricas referentes à Gestão Estratégica.....	19
2.1.1 Corrente de Pesquisa - Conteúdo de Estratégia	20
2.1.2 Corrente da Pesquisa – Processo da Estratégia.....	28
2.1.3 Vantagem Competitiva	32
2.1.4 Teoria Institucional Based View - Visão Baseada na Instituição	34
2.1.5 Pequenas Empresas de Base Tecnológica	41
3 MÉTODO	45
3.1 Tipo de pesquisa	47
3.2 Características Metodológicas do Estudo	48
3.3 Definição da amostra do estudo	51
3.4 Procedimento de coleta de dados	54
3.5 Modelo de Delimitação do Estudo	54
3.6 Definição e Análise do Pré Teste	57
3.7 Plano para Análise de Dados.....	58
3.8 Codificação para a análise intracaso e intercaso	59
4 ANÁLISE INTRA E INTERCASOS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA RMVALE	62
4.1 Caracterização da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte	62
4.2 Empresa Tremembé Indústrias Químicas (TIQ)	65
4.3 Empresa Kiússi – Real Forma Comercial Ltda EPP	70
4.4 ICE do Brasil	76
4.5 ALÔWEB.....	82

4.6 Análise intercaso das empresas pesquisadas	86
4.6.1 Estudo comparativo entre as empresas pesquisadas	86
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	107
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	109
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL	110
ANEXO C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....	111
ANEXO D – EMPRESA TESTE	113

1 INTRODUÇÃO

Com objetivo de manutenção e crescimento organizacional os gestores procuram continuamente entender e atender às expectativas dos clientes quanto aos seus produtos e serviços, conquistando diferenciais entre seus produtos e serviços ou procurando resultados financeiros pretendidos pela sua atividade comercial na relação entre seus produtos, processos e a geração de riquezas para a empresa.

Na atualidade, fatores relevantes como a alta competitividade, o crescente aumento das expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços e as constantes alterações no interesse para o objeto de negociação exigem que as empresas utilizem permanentemente a reestruturação estratégica de seus processos e produtos para estabilizar e desenvolver suas atividades comerciais.

Ao buscar atender às expectativas de contínua inovação e tecnologia geradas pelo mercado, as pequenas empresas de base tecnológicas além de se atentar pela reestruturação contínua, precisam ofertar produtos e processos diferenciados das empresas de grande porte, possuidoras de maior capital financeiro e estrutura organizacional.

As empresas de pequeno porte geram resultados positivos para a circulação da economia e são atores estruturais nas ações de crescimento e desenvolvimento contínuo de uma região, aumento do nível de empregabilidade e conquista de inovação e empreendedorismo em produtos e serviços ofertados à sociedade.

De acordo com os estudos relacionados à estratégia de pequenas empresas, como característica em seu cotidiano organizacional o gestor utiliza em seu direcionamento estratégico ações de correção e ajuste de imprevisibilidade, resultando em pouca eficácia de ações, recursos e capacidades limitadas e estruturas flexíveis para atender às necessidades imprevistas e estratégias informais (QIAN e LI, 2003).

As características das pequenas empresas quanto à estratégia organizacional se apresentam com elementos à informalidade nas análises, imprevisibilidade de ações externas atuantes no cotidiano organizacional e poucos recursos aplicáveis na estratégia.

A empresa de base tecnológica possui além da informalidade e imprevisibilidade no cotidiano organizacional, características inerentes à inovação de

processos e produtos, investimento contínuo em planejamento e desenvolvimento tecnológico e incentivo à geração de ideias para atender às exigências de mercado.

De acordo com Santos (1987), esse fenômeno ocorre por que a característica primordial desse tipo de organização empresarial se lastreia na atividade empreendedora, na gestão dos produtos e serviços e na inovação tecnológica adequada às exigências do mercado.

No mesmo sentido, Carvalho *et al.* (1998) identificam que as empresas de base tecnológicas são as que trazem em seu escopo o comprometimento com o projeto, o desenvolvimento e produção de novos produtos e processos, o que as tornam diferenciadas pela aplicação sistemática do conhecimento técnico-científico.

Para Meirelles (1995), as pequenas e médias empresas de base tecnológica oferecem relevância e flexibilidade para o mercado diante de ações como o avançado desenvolvimento tecnológico exigido pelos seus clientes, a integração de mercados internacionais gerando concorrência global, a nova visão do papel das organizações perante a sociedade e a adaptação de produtos e serviços direcionados às constantes mudanças do perfil e dos hábitos dos consumidores.

A adaptação provocada por constantes mudanças no cenário empresarial, cria nas pequenas empresas de base tecnológica, a necessidade de uma contínua reestruturação estratégia organizacional.

A estratégia organizacional é considerada pelas pequenas empresas de base tecnológica uma ferramenta necessária ao desenvolvimento e aplicabilidade de ações e produtos de diferenciais competitivos, no intuito de acrescentar ganhos de mercado e lucro de produtos e serviços.

Gestores e acadêmicos buscam o entendimento das teorias relacionadas às práticas em estratégias organizacionais para facilitar e discutir o processo decisório do gestor, porém o que poderia se consolidar como um norte às diferentes visões e teorias gera um sentimento de insegurança nas decisões quanto ao que realmente deve ser estabelecido como um caminho e como a aplicabilidade produziria uma possível vantagem competitiva.

Meirelles (1995), em um estudo da estratégia nas organizações, apresenta o conceito como as ações e decisões de um general que estuda a arte da guerra, determinando, pelo conhecimento do perfil de seu exército e do exército rival, o modo pelo qual seu exército será conduzido à vitória.

Ao estudar a estratégia organizacional focada na vantagem competitiva, Herrmann (2005) apresenta o desenvolvimento da estratégia sob uma perspectiva evolucionária e tecnológica de ciclos contínuos nos quais são definidas três fases distintas e progressivas: i) variação, de um produto e serviço, provocado por acontecimentos fortuitos e descontínuos em busca da inovação; ii) seleção de um padrão definido pela indústria; e iii) retenção favorecida pelos incrementos.

Apesar desta análise direcionar teorias e estudos relacionados à estratégia organizacional, nem sempre é suficiente para a aplicabilidade no cotidiano das empresas (HERRMANN, 2005).

Barney (1991) demonstra que as organizações, para criar vantagem competitiva no mercado, devem utilizar como base estratégica os recursos que se encontram em seus processos como, por exemplo, físico, financeiro, humano e organizacional, pois a dificuldade da concorrência em imitar esses recursos que são únicos e direcionados à singularidade organizacional é dada pelo tempo que será necessário para criar, imitar ou desenvolver esses diferenciais. Para o autor, o mais raro, original e incorporado recurso traz maior vantagem competitiva.

O gestor ao optar por quais elementos irá utilizar na definição de sua estratégia, busca atender às exigências de um mercado altamente competitivo e encontrar informações que desenvolvidas tornará seus processos ou produtos algo diferenciado no ambiente comercial.

O resultado positivo das ações advindas dos gestores pode-se concretizar de acordo com as suas atividades organizacionais por vezes técnicas e outras intuitivas, criando um ciclo de processos e produtos que percebam o ambiente interno da organização e se reflitam eficazmente no mercado.

Diante do estudo e entendimento das teorias referentes à construção das estratégias organizacionais foram abordadas no referencial teórico as duas correntes relacionadas à estratégia, conteúdo da estratégia e processo da estratégia organizacional, e à maneira pela qual as organizações buscam entendimento dos elementos necessários à sua formação.

Como elemento de análise dos dados coletados, também no referencial teórico, foram apresentadas as principais características e a relevância econômica das pequenas empresas de base tecnológica na economia brasileira.

A definição do marco teórico como elemento comparativo deste estudo é a teoria da Visão Baseada na Instituição - *Institutional Based View* (IBV), com a

finalidade de entender e levantar os pontos relevantes na estratégia organizacional das empresas pesquisadas.

De acordo com esses pontos, o presente estudo busca uma melhor compreensão e análise quanto ao processo de formação da estratégia organizacional em pequenas empresas de base tecnológica comparada à teoria da Visão Baseada na Instituição.

1.1 Problema

Uma das características encontradas na gestão das pequenas empresas é a construção das estratégias de maneira informal que somadas às características cognitivas e pessoais dos gestores, culminando esses resultados em ações por vezes inesperadas e ineficazes para a conquista de resultados pretendidos.

A proposta de entendimento deste estudo está direcionada a empresas de base tecnológica, que para atender as exigências de um mercado globalizado e curtos ciclos de vida dos produtos necessitam diversificar e diferenciar seus produtos e serviços de maneira significativa, utilizando para tanto as estratégias empreendedoras na expectativa de sobreviver às dificuldades e criar diferenciação no mercado com um alto valor agregado.

Diante de tais fatos questiona-se: como são concebidas as estratégias em pequenas empresas de base tecnológica localizadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVale)?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Para responder à pergunta da pesquisa deste estudo, o estudo realizado busca compreender quais elementos são analisados, observados e aplicados pelos proprietários-dirigentes quando se define a estratégia a ser implementada nas pequenas empresas de base tecnológica da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVale) sob a análise da Teoria da Visão Baseada na Instituição.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diante do objetivo geral é necessário entender outros processos que conduzem ao resultado pretendido, para tanto se faz necessário:

- Compreender os elementos utilizados pelos proprietários-dirigentes na definição da estratégia organizacional nas pequenas empresas de base tecnológica;
- Verificar as ferramentas e os recursos que são utilizados pelos proprietários-dirigentes em seus procedimentos para formação da estratégia; e
- Comparar os dados coletados com o marco teórico da Visão Baseada na Instituição direcionado pelo modelo de delimitação, encontrando pontos similares e diferentes.

1.3 Delimitação do estudo

O presente estudo foi direcionado ao comparativo dos dados coletados em pequenas empresas de base tecnológica localizadas na RMVale quanto à prática dos proprietários-dirigentes na estratégia organizacional com a base teórica na Visão Baseada na Instituição. O foco é a análise da prática diante dos dados coletados na entrevista aplicada aos gestores e a teoria discutida referente à abordagem estratégica.

Não serão discutidas às estratégias utilizadas pelos proprietários-dirigentes nem como são aplicadas no cotidiano organizacional. Este estudo destina-se a compreensão dos elementos embasadores da estratégica: quais são os dados utilizados e analisados pelos proprietários-dirigente na estruturação da estratégia organizacional.

1.4 Relevância do Estudo

No Relatório da Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira do Sebrae (2014) consta que as micro e pequenas empresas são responsáveis por 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) no setor de comércio, 22,5% em relação ao PIB correspondente à indústria e 36,3% no setor de serviços.

Esses dados reforçam a importância da pequena empresa na geração de riqueza, distribuição de renda e crescimento e desenvolvimento local e regional,

favorecendo a sociedade do entorno na qualificação e incentivo a profissionais que pretendem manter-se no mercado e empresas que atuam na sustentabilidade local.

No intuito de conquistar o sucesso e desenvolver a localidade, o proprietário-dirigente necessita de estratégias que norteiem as suas ações e criem possibilidades de crescimento organizacional.

A reestruturação contínua da estratégia se torna ainda mais importante quando as empresas são de base tecnológica, devido às mesmas terem como foco de negócio a inovação, fator de contínua mudança e um dos principais pontos relevantes no ganho de mercado e conquista de valores diferenciados para os seus clientes.

Esta pesquisa analisa a realidade enfrentada no cotidiano dessas empresas e como as estratégias favorecem o crescimento da organização. O foco do estudo volta-se principalmente aos elementos que o proprietário-dirigente analisa quando defini a sua tomada de decisão relacionada a estratégia da empresa.

1.5 Organização do Trabalho

Esta dissertação foi organizada em seis seções. A primeira apresenta a introdução do trabalho, o objetivo geral e os específicos, a delimitação, a relevância e a organização.

A segunda seção traz a revisão da literatura, que aborda os estudos teóricos em estratégia organizacional direcionada a duas correntes: o conteúdo e o processo da estratégia. Desenvolvendo ainda a base teórica, é abordado o conceito da vantagem competitiva e a interpretação e análise da Visão Baseada na Instituição (IBV), aderindo ao trabalho como modelo de delimitação para comparação com as entrevistas dos proprietários-dirigentes, as características e relevância econômica das pequenas empresas de base tecnológica e a descrição da localidade de realização da pesquisa: a Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

Na terceira seção descreve-se o método da pesquisa, com a definição da amostra, a estratégia para coleta de dados dos proprietários dirigentes, o procedimento e o plano de análise relacionados à coleta de dados e à representação gráfica do modelo de delimitação definido pela teoria da Visão Baseada na Instituição, bem como a descrição da codificação utilizada para a análise dos dados.

Na quarta seção estão inseridas as análises e resultados intra e intercaso das pesquisas efetuadas, identificando a estratégia organizacional de cada uma delas, as representações gráficas correspondentes e a análise intercaso.

A quinta seção traz a discussão e a sexta encerra o estudo com as considerações finais, seguidas pelas referências.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na trajetória da evolução histórica organizacional observa-se que o gestor foi obrigado a criar ferramentas de sobrevivência e crescimento organizacional de acordo com as características e necessidades de cada período histórico. Nesta seção aborda-se essa evolução e quais caminhos foram trilhados pelos gestores na formação dessas estratégias.

A literatura descreve principalmente duas correntes de formação da estratégia organizacional: a primeira refere-se ao conteúdo da estratégia e a segunda relaciona-se ao processo de estratégia organizacional. A partir delas será demonstrada a sua evolução e os autores correspondentes.

É importante o entendimento relacionado às teoria sobre as necessidades e os interesses da estratégia organizacional nas organizações empresariais para validar o direcionamento deste estudo sob a teoria da Visão Baseada na Instituição e com isso solidificar e construir o entendimento das estratégias organizacionais em pequenas empresas de base tecnológica.

Essa teoria envolve em sua aplicabilidade três análises necessárias para a eficácia na estratégia organizacional: a visão baseada em recursos e a competitividade industrial, analisadas na evolução histórica, e o estudo das instituições formais e informais. Esses elementos formam o tripé na estratégia organizacional utilizada como modelo de delimitação e comparação.

As características e a importância das pequenas empresas de base tecnológica da RMVale também foram desenvolvidas no referencial teórico, bem como a sua delimitação teórica para estudo e pesquisa da estratégia organizacional.

2.1 Evolução das Perspectivas Teóricas referentes à Gestão Estratégica

O campo de estudos da gestão estratégica tem avançado substancialmente nos últimos 50 anos. Estudos feitos por vários autores como Hoskisson *et al* (1999),

Thomas, Bowmam e Singh (2002), Herrmann (2005), Mahoney e McGahan (2007) e Mellahi e Sminia (2009) mostram que os estudos progrediram significativamente como um tema importante no currículo das escolas e universidades de negócios, fornecendo *insights* práticos e opções estratégicas para executivos da alta gestão.

A relação entre a academia e a prática da estratégia exercida pelos proprietários-dirigentes há de ser entendida como parte de um pressuposto lógico de produção acadêmica em que há diferentes níveis de acesso e diferentes níveis de interpretação para a obtenção de uma melhoria significativa no cotidiano organizacional (MACHADO- DA-SILVA, 2007).

Mesmo quando ocorre a institucionalização acadêmica da estratégia organizacional com estudos de caso e ainda que esses estudos resultem em melhorias práticas, muito ainda se tem que discutir e direcionar quanto à amplitude de base e ações para a geração de ideias e práticas voltadas ao uso das estratégias nas organizações (BOWMAN, SINGH e THOMAS, 2002).

Em estudos direcionados à gestão estratégica dividiu-se esse campo de pesquisa em duas grandes correntes de entendimento: *Strategy Content* (Conteúdo da Estratégia) e *Strategy Process* (Processo da Estratégia).

A primeira corrente busca atender às demandas relacionadas ao uso e administração de recursos e estruturas industriais. A estratégia organizacional é toda lastreada na conduta definida pela organização.

A segunda corrente preocupa-se com as questões dos indivíduos como agentes principais da formação da estratégia. Procura explicar a ação do indivíduo como forma de diferenciação do desempenho organizacional.

Essa divisão foi abordada a seguir com o intuito de observar a evolução histórica da estratégia organizacional com suas principais características de abordagem e de acordo com os principais autores de cada período.

Essa análise é importante para construir o entendimento de quais são as bases teóricas que a visão baseada na instituição utiliza em sua estratégia organizacional.

2.1.1 Corrente de Pesquisa - Conteúdo de Estratégia

O início dos estudos referentes à corrente direcionada ao conteúdo de estratégia se originaram no período de recuperação após a Segunda Guerra Mundial e trouxeram uma nova visão organizacional.

O direcionamento da formação da estratégia pela política de negócios (*business policy*) buscou, em sua maioria, práticas ideais para as organizações atingirem e firmarem o sucesso e a geração de riqueza (ANDREWS, 1987).

Andrews (1987) afirma que as práticas utilizadas para essas conquistas observavam os pontos fortes e fracos no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças externas, apresentando aos gestores a visão e a compreensão do cenário externo com ações voltadas para a conquista de oportunidades, minimização de diferenças entre as concorrências e conquista do objetivo proposto.

A estratégia voltava-se aos princípios e perspectivas de análise sistêmica e racional e objetivava a prosperidade e a riqueza industrial pela concentração dos elementos e processos de estratégia organizacional.

A definição hierárquica do gestor (HOSKISON *et al.*, 1999) e sua visão sistêmica do ambiente interno e externo (MELLAHI e SMINIA, 2009) proporciona à organização vantagens em relação à concorrência por meio de crescimento, expansão, aquisição, diversificação e controle societário do conglomerado empresarial (SINGH e MONTGOMERY, 1987).

No Quadro 1 há um breve relato histórico acerca da evolução teórica do corrente conteúdo de estratégia, abordando em cada época correspondente os seus principais autores, características e contribuições à gestão estratégica nas organizações, o que é relevante para este estudo, pois o objetivo geral é entender quais são os elementos são observados pelos proprietários-dirigentes na definição da estratégia.

Estudos de Chandler (1962) e Leamed *et al* (1965) mostram que a estratégia se configura pela ação de planejamento e execução de objetivos focando em crescimento organizacional em longo prazo.

Andrews (1987) mostra a estratégia como uma visão de todas as áreas internas e externas da empresa trabalhando em conjunto para um único objetivo e utilizando como análise organizacional a ferramenta SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), que traz o benefício para o gestor quanto ao entendimento e à percepção do ambiente externo com suas oportunidades e ameaças direcionadas à organização, acrescentando informações e análise do ambiente interno com as forças e fraquezas.

Quadro 1 – Evolução histórica da corrente Conteúdo de Estratégia

Período	Marco Teórico	Principais Autores	Características	Contribuições
Anos 1960	Business Policy	Chandler (1962); Leamed, Andrews e Guth (1965); Ansoff e Sanvicente (1977); Andrews (1987) Teoria da Contigência: Woodward (1965); Lawrence & Lorsch (1967);Thompson (1967)	. Análise de Recursos enfatizando pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades . Perspectiva da Teoria de Contingência (desenvolver a estratégia de acordo com o ajuste entre a estrutura organizacional e o ambiente externo);	Definição inicial de estratégia com ênfase em competitividade e estruturação; Modelo de Análise SWOT (Andrews). Definição hierárquica do gestor como agente ativo na formação da estratégia. Início da formação de estratégias cooperativas e competitivas e interdependência entre as organizações
Anos 1970	Busca de Vantagem Competitiva, Framework (Estrutura-Comportamento-Desempenho)	Porter (1980, 1985)	Posicionamento das indústrias nos fatores de competitividade e diferenciação	. Organizações direcionadas ao modelo industrial. . Criação de fatores de diferenciação. . Análise dos mercados competitivos. . Estratégias formuladas de acordo com as estruturas; . Início da formação de estratégias cooperativas e competitivas e interdependência entre as organizações.
	Grupos Estratégicos (GE)	Newman (1973);Porter (1973); Hatten e Schendel (1977); Caves e Porter (1977); Porter (1979)	As empresas são classificadas em categorias de similaridade estratégica e diferenças entre grupos estratégicos	. Mudança significativa para o campo da gestão estratégica. . Importância da heterogeneidade das empresas na formação da estratégia. . Vantagem competitiva relacionada não somente do ambiente, mas direcionada por meio de ações pela conduta da liderança. . Estudos baseados em práticas de gestores. . Criação de barreiras de mobilidade entre as empresas.
	Liderança Estratégica (LE)	Kotter (1982); Mintzberg (1973); Hambrick e Mason (1984)	Agregação das competências pessoais e cognitivas dos líderes à estratégia organizacional	. Adequação das características pessoais da liderança na formação das estratégias. . A emergência da estratégia voltada às atividades dos diferentes membros da organização.
	Análise dos Custos de Transação e Teoria da Agência	Williamson (1975); Fama e Jensen (1983); Jensen e Meckling (1976)	Estratégia fundamentada em empresas interligadas pelas similaridades e diferenças objetivando otimização de custos e trocas	. Ação da liderança para minimizar custos de produção. . Definição de metas entre os gerentes e proprietários das empresas. . Relações contratuais e de troca entre as empresas.
Anos 1980	Globalização - competitividade e diversificação	Hitt <i>et al.</i> (2001); Hoskisson e Hitt (1990)	Estratégias Organizacionais formadas pela integração entre o dinamismo e a complexidade ambiental	. Relações contratuais com multimercados. . Diversificação para obtenção de ganho de mercado.
	Visão Baseada em Recursos (VBR)	Penrose (1959); Hoskinsson, Hitt (1990); Barney (1986)	Utilização dos recursos organizacionais para a formação da estratégia	. Estratégia organizacional por meio dos recursos próprios. . Uso dos recursos idiossincráticos da empresas.
Anos 1990	Ambiente Competitivo Internacional	Grimm e Smith (1997)	Concorrência multiponto e estratégia de ação-reação competitiva	. Redes corporativas buscando encontrar soluções para obter vantagem competitiva. . Observação da estrutura do mercado.
	Visão Baseada em Conhecimento (VBC)	Hermman (2005) Eisenhardt e Santos (2002) Ferrier <i>et al.</i> (1999)	Utilização do conhecimento e informação do ser humano como fonte de formação da estratégia	. Desenvolvimento organizacional por meio dos atributos e talentos do ser humano. . Ênfase no indivíduo para a estratégia organizacional.
Anos 2000	Empreendedorismo Estratégico	Hitt et al (2001); Ireland e Hitt(1999); Ireland <i>et al.</i> (2003)	Junção entre a teoria e prática da gestão estratégica com o empreendedorismo	. Criação de riqueza por meio de das estratégias e do empreendedorismo na busca de inovação e riquezas organizacionais. . Somatória entre os recursos internos, oportunidades de mercado e inovação de produtos e serviços.
	Visão Baseada na Instituição	Peng (2003); Peng, Wang, Jiang (2008); Peng e Plenggenkuhle-Miles (2009)	Inclusão das forças internas organizacionais aos recursos e estruturas para compor a estratégia	. Definição do tripé: Estrutura organizacional, recursos organizacionais e condições e transições institucionais; . Relevância para as forças institucionais formais e informais.

Fonte: Adaptado de Herrmann (2005), Hoskisson *et al.* (1999), Mahoney e McGahan (2007) e Mellahi e Sminia (2009).

Ansoff (1977) demonstra que o objetivo de uma organização é maximizar o retorno econômico por meio de quatro componentes complexos: i) escopo–mercado–produto; ii) vetor de crescimento ou ações de mudança; iii) vantagem competitiva; e iv) sinergia. Todos esses elementos são utilizados como fio condutor de crescimento.

Hoskisson *et al.* (1999) afirmam que a estratégia se conclui com base nas experiências e vivências de gestores da organização.

Andrews (1987), contrariando essa teoria, formaliza a estratégia diante da análise SWOT (forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas) como ferramenta acadêmica de consultoria e aplicabilidade nas organizações.

Na proposta de adequar as organizações a um ajuste de suas estruturas e subsistemas de acordo com o desempenho do meio ambiente surgiu a Teoria da Contingência, que propõe a dependência das organizações diante da incerteza ambiental e sugere a adequação de diferentes estratégias para diferentes níveis de competitividade entre as empresas (WOODWARD, 1965).

Lawrence e Lorsch (1967) e Thompson (1967) reforçam a Teoria da Contingência como ferramenta estratégica para o ajuste entre os recursos internos da organização e a oportunidade e ameaça encontradas no ambiente externo.

Na década de 1970 aconteceu o direcionamento das organizações à estrutura industrial, a chamada Economia da Organização Industrial (OI). Como base dos estudos relacionados à OI, iniciaram as pesquisas acadêmicas voltadas ao estudo da estratégia, buscando aumentar a participação da organização no mercado competitivo e criar forças de diferenciação entre as empresas (PORTER, 1980).

O conceito de vantagem competitiva estabelece a relação entre a competitividade e a estratégia com *insights* referentes à estrutura organizacional e grupos estratégicos que envolviam todos os setores (PORTER, 1980; 1985).

Com a utilização da teoria voltada às OIs foram desenvolvidos novos estudos direcionados à categorização das empresas pelas suas similaridades e diferenças, criando grupos estratégicos de empresas que possuíam produtos, processos ou públicos similares no intuito de agregar conhecimentos referentes às estratégias necessárias às empresas com essas características (NEWMAN, 1973; PORTER, 1973).

Os primeiros trabalhos voltados ao estudo dos grupos estratégicos organizacionais eram centralizados nas práticas de gestores que pertenciam à liderança. Hatten e Schendel (1977) argumentavam que os estudos deveriam

encontrar as relações de causa e efeito confrontados com os dados empíricos para legitimar os testes aplicados.

Enquanto estudos direcionados à organização industrial buscavam o confronto entre as características das empresas e suas estruturas físicas, os trabalhos voltados aos grupos estratégicos procuravam examinar a relação existente entre o desempenho da empresa com a estratégia e o ambiente e como essa relação ofertava a vantagem competitiva (HATTEN e SCHENDEL, 1977).

Para Caves e Porter (1977), os grupos estratégicos têm como características a barreira de mobilidade que cria nas empresas a diferenciação pelas economias de escala, redes de distribuição e produtos diferenciados. Outra vantagem ao utilizar as barreiras de mobilidade é o ganho ofertado na contabilização das diferenças entre as indústrias e o desempenho ofertado às empresas (CAVES e PORTER, 1977; PORTER, 1979).

Nesse mesmo período estudos abordam o papel da liderança diante das estratégias e estruturas organizacionais, argumentando que o resultado da estratégia é fator das diferentes ações dos colaboradores de uma empresa e não apenas referente ao planejamento estratégico (MINTZBERG, 1973; KOTTER, 1982).

Com base em um *framework* teórico formal (estrutura-comportamento-desempenho) Hambrick e Mason (1984), apresentam proposições de uso das cognições e valores pessoais dos executivos seniores na relação entre a estratégia e a tomada de decisão.

Barney (1991) salienta que os atributos relativos aos líderes devem ser analisados como recurso estratégico nas organizações e são valiosos na criação e implementação de ação para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças.

No objetivo das relações fronteiriças direcionadas à concorrência entre as empresas, os estudos iniciaram a busca da vantagem competitiva pela análise dos custos de transação que trariam benefícios à organização pelos contratos entre empresas ou nas relações de troca (WILLIAMSON, 1975).

Na mesma linha de raciocínio surgiu a Teoria da Agência, também direcionando a estratégia pela transação contratual ou relações de troca, propondo atender a competitividade diante de diversificação, governança e inovação em seus produtos e processos (JENSEN e MECKLING, 1976).

Essa teoria também enfatiza o uso de metas divergentes entre a liderança e os proprietários, ocasionando conflitos passíveis de gerar ações que favoreçam um em

detrimento de outro ou até mesmo prejudicando a empresa para favorecimento próprio (FAMA e JENSEN, 1983).

Posterior à teoria da agência, na década de 1980 ocorreu o fenômeno da globalização envolvendo concorrência entre as indústrias e empresas estrangeiras no mercado interno dos países (PORTER, 1986).

Com o advento da globalização, a gestão estratégica se concentrou em otimização e equilíbrio financeiro do déficit orçamentário gerado pelas empresas do comércio exterior que entravam no mercado interno principalmente diante das empresas japonesas, que além de atender a um melhor direcionamento em relação ao funcionamento e sobrevivência organizacional possuíam redes empresariais que facilitavam as relações comerciais (POWEL, 1995).

Hill, Hitt e Hoskinsson (1992) comprovaram, com pesquisas, que a diversificação organizacional também se relaciona com a estratégia organizacional como outro fator de vantagem competitiva.

Os estudos mostraram desempenho superior em empresas que utilizavam a estratégia de diversificação daquelas que não a utilizavam como estrutura em sua estratégia organizacional. A diversificação foi nesse período um dos temas mais estudados na gestão estratégica, visto que grandes empresas dos EUA eram motivadas crescentemente pelo uso da diversificação em suas estratégias (HOSKINSSON e HITT, 1990).

Quando a estratégia é composta por ferramentas de gestão dos recursos internos como inovação, capacidade de aprendizagem em geração de conhecimento e otimização de recursos somadas à interação entre empresas em nível global, cria diferenciais no desempenho organizacional (HOSKISSON *et al.*, 1999; HERRMANN, 2005; MAHONEY e MCGAHAN, 2007; MELLAHI e SMINIA, 2009).

Penrose (1959 *apud* Herrmann 2005) iniciou os estudos da *Resource Based View* – RBV (Visão Baseada em Recursos - VBR) demonstrando que o crescimento de uma empresa depende de como são utilizados os recursos organizacionais e como esses recursos são acessíveis ao gerenciamento.

O uso da VBR nas estratégias direciona a escolha de métodos para mensurar, identificar e entender quais são os recursos e como eles são utilizados pela empresa, o que gera o questionamento desses dados para a generalização do conhecimento, como os recursos são idiossincráticos trazem uma singularidade à estratégia.

Questiona-se se a dificuldade é relacionada a não mensuração de forma adequada aos recursos intangíveis, como a cultura corporativa (BARNEY, 2001).

Hoskisson (1999) agrega como um dos recursos e capacidades organizacionais mais diferenciados no mercado competitivo a utilização da capacidade individual dos líderes estratégicos das empresas, apresentando-os como agentes de decisão estratégica e detentores de potencialidades.

Durante a década de 1990 as redes corporativas e alianças começaram a se formar buscando soluções em vez de produtos para atender às demandas de um ambiente corporativo internacional (GRIMM e SMITH, 1997).

Essa era da gestão estratégica tem influência na economia organizacional industrial (OI), movimento que retorna à sua base estrutural modificando o foco de investigação que anteriormente era direcionado às características internas da empresa e agora volta-se a uma observação cautelosa da estrutura de mercado pela concorrência multiponto e estratégia de ação-reação competitiva (HOSKISSON *et al.*, 1999).

Outra importante característica essencial da estratégia nessa década era competitiva e baseada na visão baseada no conhecimento, a *Knowledge Based View* – KBV (Visão Baseada no Conhecimento - VBC), criando alianças multinacionais entre organizações que tinham como foco de negócio o uso da internet e da tecnologia para as relações comerciais globais.

A ascensão do trabalhador do conhecimento em uma dada perspectiva dinâmica possibilita empreendimentos corporativos, mudança tecnológica e reestruturação contínua (BOWMAN, SINGH e THOMAS, 2002; HAMBRICK, CHO e CHEN, 1996; GRIMM e SMITH, 1997; FERRIER *et al.*, 1999).

Para Hermman (2005), o desenvolvimento organizacional voltado à VBC reforça a estratégia para um crescente foco em uma perspectiva dinâmica e procura envolver as relações de interação humana nos seus esforços e talentos com as informações e conhecimentos estratégicos. A ênfase é dada principalmente no indivíduo como a maior fonte de informações para desenvolvimento organizacional.

Para Eisenhardt e Santos (2002), a estratégia baseada na VBC parte do pressuposto que o conhecimento do indivíduo é fundamental para a compreensão correta do direcionamento adequado nas empresas. A partir dele é possível criar estratégias como aquisições, alianças e escolhas que poderão conquistar riqueza organizacional.

Segundo os autores, a VBC é apenas mais uma faceta de uma estratégia bem-sucedida. Ela deve ser incorporada a outras informações organizacionais que quando somadas resultariam no foco do resultado da empresa.

Há um consenso entre as teorias estratégicas que para a busca dos diferenciais agregadores de valor às organizações deverão cada vez mais empregar recursos baseados no conhecimento e integrá-los a outros recursos (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Na década de 2000, para atender as necessidades advindas da abertura de mercados internacionais competitivos e dadas as incertezas trazidas pela globalização ocorreram a junção do empreendedorismo à análise da estratégia organizacional (BETTIS e HITT, 1995; IRELAND e HITT, 1999).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) citam que a estratégia traz para as organizações compromissos, decisões e ações que atuam, quando planejados e executados, para produzir a vantagem competitiva e aumento de retornos.

Ireland *et al* (2003) e Ireland e Kuratko (2001) afirmam que o empreendedorismo é o espírito empírico empresarial que procura identificar e explorar novas oportunidades, criando riquezas e combinações de recursos diferenciados com a finalidade de produzir novos produtos, prospectar novos mercados e oferecer novos serviços para a conquista do diferencial competitivo.

Ireland *et al* (2003), agregando o empreendedorismo à estratégia organizacional demonstram uma relação integradora entre a teoria e a pesquisa de várias disciplinas, como a economia industrial, porém quando não há essa união afirmam os autores que as organizações perdem fatores importantes para melhor identificar e explorar as oportunidades empresariais, estabelecendo e sustentando vantagens competitivas para criação de riqueza.

No mesmo sentido, Ireland, Hitt e Sirmon (2001) defendem que para resultar em crescimento organizacional é necessário ocorrer uma integração contínua entre a estratégia e o empreendedorismo. Segundo Hamel (2000), para haver o aumento de criação de novas riquezas deverá o gestor desenvolver a estratégia empreendedora pela invenção, pioneirismo, exploração e criação de seus processos e produtos organizacionais.

As organizações que utilizarem em seu ambiente a combinação e interação do empreendedorismo com as práticas estratégicas criarão oportunidades em potencializar seus produtos e processos, compreender o mercado e suas

características e até mesmo se sobrepor ao mercado de concorrentes menos agressivos e inovadores, criando diferencial competitivo entre eles e proporcionando às organizações a criação de riqueza (MORAES, 2014).

Peng (2003) apresenta como uma terceira perspectiva para a formulação das estratégias organizacionais a visão baseada nas instituições, com acréscimo de dois elementos já constituintes dos estudos relacionados à estratégia: i) a competição industrial introduzida por Porter (1985); e ii) a visão baseada em recursos defendida por Barney (1986), posicionando ainda como terceira perspectiva um estudo direcionado às forças institucionais das organizações: a visão baseada na instituição.

Para este estudo foi apresentado como base teórica a Teoria da Visão Baseada na Instituição, que utiliza três perspectivas de análise; a visão baseada em recursos, a concorrência industrial e as instituições formais e informais.

No entendimento teórico das correntes de pesquisa relacionadas ao campo da estratégia organizacional destaca-se também a corrente denominada processo da estratégia, que orienta os gestores na associação da administração estratégica com as suas práticas.

2.1.2 Corrente da Pesquisa – Processo da Estratégia

A abordagem dos estudos relacionados ao conceito da estratégia demonstra uma associação entre a administração estratégica e as características pessoais do dirigente como força diretiva e orientadora.

A intenção de compreender a formação da estratégia nas organizações faz parte do contexto da abordagem processual. O que se procura na estratégia baseada em processos organizacionais é analisar as organizações no âmbito interno, com base em dados observados, e apresentar novas dinâmicas que atendam às necessidades organizacionais e desenvolvam a percepção do gestor em relação ao seu limite de ação (JOHNSON, 1987; PETTIGREW, 1985).

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), após o direcionamento da abordagem da estratégia processual é fundamental entender qual é a prática e a ação dos sujeitos envolvidos no contexto organizacional bem como quais procedimentos, rotinas e ferramentas eles utilizam para obter a interação e o sucesso.

De acordo com essa visão, Souza (2011) complementa que a abordagem direcionada à ação das pessoas favorece a observação da relação entre a perspectiva micro do cotidiano do estrategista com a perspectiva macro elaborada na estratégia.

Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) em um estudo de 227 artigos afirmam que a estratégia apresenta os indivíduos e suas atitudes como fatores explicativos para a estratégia organizacional e de diferenciação de desempenho, demonstrando as relações dos antecedentes e consequentes organizacionais.

Para os autores, a formação da estratégia organizacional é resultado de estudo e da aplicabilidade direcionada a três elementos fundamentais:

- i) **os antecedentes à formação da estratégia** - abrange o contexto organizacional inserido no mercado. Exemplo: a complexidade dos produtos e processos, a posição estratégica definida, o porte das empresas e o histórico de desempenho;
- ii) **a definição do processo estratégico** - formulado e definido pelos gestores que imprimem em suas ações as suas características profissionais e cognitivas; e
- iii) **os resultados do processo** - trazem como foco a conquista de vantagens competitivas e geram riqueza para as organizações, criando os elementos antecedentes históricos de sucesso de desempenho com resultados positivos.

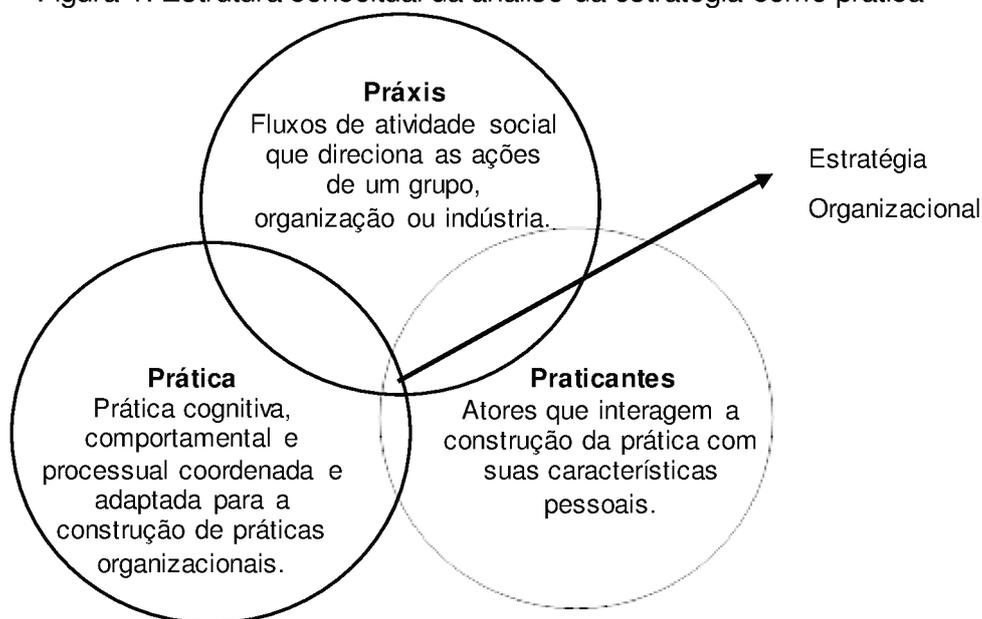
Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) apresentam a formação da estratégia como uma ação sociológica que busca, na tomada de decisão gerencial, encontrar meios para obtenção de resultados pela perspectiva estratégia como prática constituída por três elementos:

- **praxis:** abordagem direcionada por regras culturais, limites sociais e procedimentos interligando os interesses organizacionais em regras sociais, políticas e econômicas;
- **prática:** envolve a ação comportamental e os recursos cognitivos dos indivíduos que interagem os processos para formalizar e entender a prática da estratégia organizacional; e
- **praticantes:** são os indivíduos que interagem na construção da prática, importando quem eles são, como agem e em quais recursos se baseiam para a construção da estratégia.

Afirmam os autores que o uso da estratégia como prática traz a abrangência desses três elementos simultaneamente, mesmo que ocorra de acordo com a necessidade e momento da estratégia uma predominância de um ou dois deles, direcionando as ações da prática e dos praticantes a um contexto mais amplo abrangendo o modo socialmente de agir dos indivíduos: a práxis.

Na Figura 1 apresentam-se as ações e características das organizações referentes às práticas, práxis e praticantes para demonstrar que na intersecção dos três elementos forma-se a estratégia organizacional.

Figura 1: Estrutura conceitual da análise da estratégia como prática



Fonte: Adaptada de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)

Whittington (1996), em uma visão pós-modernista, propõe a estratégia por meio da prática social. Nessa estratégia as organizações e os estrategistas atuam e interagem continuamente na definição das prioridades e valores necessários às empresas.

A estratégia como prática, segundo Whittington (1996) deve ser implementada por duas perspectivas de ordem:

- **1ª sociológica**: considerando-a como uma atividade social que quando adotada propõe práticas importantes para a sociedade sobrepondo o interesse e o desempenho da firma. É uma análise sob o ponto de vista macro; e

- **2ª gerencialista:** na importância das atividades dos indivíduos que praticam as estratégias, seu desempenho e seu modo de aplicabilidade, compreendendo a prática da estratégia sob a análise de vantagens gerenciais.

Whittington (2006), complementando sua visão de estratégia como prática, referencia os profissionais que, em conjunto com as práticas são elementos constituintes da sociedade e da organização e como tal esses indivíduos agem de acordo com as experiências coletivas dentro da sociedade.

Apesar de utilizarem nomenclaturas diferenciadas, todos os autores propõem aos indivíduos a mesma visão sociológica da estratégia, por vezes o direcionamento das ações às práticas estratégicas como elemento de reforço das normas, cultura e comportamentos da sociedade e outras vezes como ação desses mesmos indivíduos no âmbito da conquista de resultados pretendidos.

O Quadro 2 apresenta as relações das proposições entre os principais autores relacionados à corrente processo da estratégia, apresentando os conceitos e fatores base que desenvolvem em suas teorias.

Quadro 2: Estratégia como Prática

Estratégia como Prática		
Autores	Conceito	Fatores Base
Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)	Entender a prática e a ação dos sujeitos envolvidos no contexto organizacional objetivando a interação e o sucesso	Praxis (regras sociais, políticas e econômicas); Práticas (conduta humana na prática da estratégia diante da praxis), praticantes (características dos indivíduos e suas ações diante da estratégia)
Hutzschenreuter e Kleindienst (2006)	A estratégia apresenta os indivíduos e suas atitudes como fatores explicativos para a formação estratégica e de diferenciação de desempenho	Antecedentes (histórico organizacional e ambiental), Processos (comportamento do grupo) e Resultados organizacionais (correlacionados ao antecedente)
Whittington (2004)	Visão da estratégia pós modernista conceituada como prática social em que as organizações e os estrategistas atuam e interagem continuamente.	Agenda de ordem sociológica (a estratégia organizacional é uma atividade voltada à melhoria da sociedade - ação macro), Agenda de ordem gerencialista (a estratégia é prática de obtenção de vantagem gerencial - ação micro) e os profissionais em conjunto com as práticas são elementos constituintes da sociedade.

Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) e Whittington (2004).

Mediante a apresentação da evolução histórica da estratégia organizacional, com a abordagem das duas correntes estratégicas, conteúdo e processo da estratégia, o presente estudo opta pela definição da Teoria Baseada na Instituição como modelo comparativo com as análises utilizadas pelos proprietários-dirigentes diante da definição da sua estratégia no intuito da busca pela vantagem competitiva e geração de riqueza organizacional.

2.2 Vantagem Competitiva

A trajetória da evolução teórica relacionada a vantagem competitiva na estratégia organizacional é desenvolvida principalmente como forma de diferenciação entre as organizações na finalidade de um desempenho superior em produtos e processos que resultem positivamente na gestão estratégica (ANSOFF, 1965; POWELL, 2001).

Os estudos sobre estratégia organizacional direcionam a tomada de decisão dos gestores para duas análises fundamentais: a primeira está relacionada com a vantagem competitiva diante de seu reflexo no posicionamento do mercado, considerando elementos como estrutura da indústria, a concorrência e o mercado; e a segunda por meio do resultado da análise de desempenho superior relacionado aos recursos internos organizacionais (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Relacionada à primeira análise, Porter (1991) em seus estudos sobre a busca pela vantagem competitiva por meio das estratégias organizacionais, baseia-se na no modelo da nova organização industrial apresentado por Mason e Bain (1993) indicando um modelo de análise segundo SPC (Estrutura-Comportamento-Desempenho) para a conquista de um posicionamento de mercado por meio de custos e estrutura industrial, porém Porter (1986) apresenta como base em sua estratégia a análise da indústria, e não da firma individual.

Ao basear-se na teoria da estrutura industrial, Porter (1986) estabelece por meio de um posicionamento organizacional estratégico a vantagem competitiva baseada em cinco forças determinantes: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes industriais.

Acrescentadas à estas cinco forças, Porter (1980) apresenta as atividades e fatores determinantes das condições iniciais e escolhas dos dirigentes como unidades

básicas da firma, como forma de um modelo que explica e identifica uma estrutura teórica plausível para a conquista da vantagem competitiva diante da concorrência.

Portanto, para Porter (1985) a vantagem competitiva é criada quando a empresa define valor para seus produtos superior ao custo de produzi-lo, sendo que para tanto os compradores deverão estar dispostos a aceitar este valor mesmo quando o valor for comparado à oferta de preços inferiores ou benefício equivalentes dos concorrentes, proporcionando assim vantagem competitiva relacionada à liderança de custos e diferenciação.

Quanto à segunda análise, pela busca da vantagem competitiva na estratégia direciona-se as ações para o desempenho superior por meio de recursos e competências organizacionais, é apresentada a estratégia organizacional como elemento de criação de valor diferenciado, a sustentabilidade do negócio por meio de ações empreendedoras e que sejam de difícil duplicabilidade pelos concorrentes (BARNEY, 1991; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 1999).

Para Ireland e Hitt (1999) a vantagem competitiva traz a sustentabilidade para a organização quando apresenta uma estratégia de negócio que possibilite a criação de um valor único, de difícil imitação e com benefícios diferenciados relacionados à comparação com outras empresas.

Barney (1991) afirma que a empresa para obter a vantagem competitiva deverá se apropriar de uma estratégia que possua a criação de valor diferente dos seus concorrentes atuais e potenciais, ou até mesmo quando estes concorrentes não possuam recursos para utilizar os mesmos benefícios.

Fortalecendo a teoria da criação de valor nas organizações para determinar vantagem competitiva Brandenburger e Stuart (1996) direciona a empresa para o entendimento de criação de valor como a diferença existente entre o custo gerado pelo fornecedor e a disposição do cliente em pagar o valor ofertado pela empresa.

Brito e Brito (2012) identificam que na relação comercial somente pode ser valorado e identificado como vantagem competitiva o que é percebido pela relação e interação empresa-cliente, e esta percepção permite aos gestores estabelecer diferentes estratégias: redirecionando suas ações para mercados diversos dos estabelecidos; modificação de formas e locais de exposição, promoção de agentes formadores de opinião.

Evidenciando a vantagem competitiva necessária nas organizações, Moraes (2014), enfatiza que as pequenas e médias empresas de base tecnológica, incluindo

as do setor aeronáutico, baseiam-se no paradigma tecnoeconômico da era do conhecimento e devido ao ambiente competitivo em que estão inseridas trazem como constante busca para o sucesso e criação da riqueza a identificação de novas oportunidades e a análise de fatores e variáveis que se apresentam na estrutura organizacional.

De acordo com as análises apresentadas sobre a vantagem competitiva, o estudo propõe a teoria da Visão Baseada na Instituição como forma de delimitar os dados coletados com o marco teórico, devido à sua abrangência de elementos constituintes e a versatilidade na adaptação na estratégia independente de variáveis como a localidade, o desenvolvimento e crescimento econômico e a estabilidade governamental.

2.3 Teoria *Institucional Based View* - Visão Baseada na Instituição

Peng *et al.* (2009) afirmam que os fundamentos da visão baseada na instituição são baseados nas estratégias externa e interna da organização, sustentadas pelo institucionalismo defendido por economistas e sociólogos como se fossem regras do jogo.

Nesse sentido, o economista North (1990) apresenta as instituições como forças que direcionam as ações de acordo com as regras da localidade, podendo ser formais (leis, regulamentos) e informais (normas, culturas e valores), direcionando as ações das organizações, dentro de limites de ordem objetiva ou subjetiva, e abrangendo os aspectos de natureza cultural, política, social, econômica e jurídica.

Para o sociólogo Scott (2013), as instituições são estruturas externas cognitivas, regulatórias e normativas que regulam a estabilidade e o equilíbrio do comportamento social diante de fatos e ações consolidadas, oferecendo estabilidade e significado ao comportamento social, permeando as regras das pessoas envolvidas nessa sociedade.

De acordo com Scott e Christensen (1995), exemplificando as estruturas externas, as estruturas sociais, que têm em sua essência a resiliência das mudanças culturais, são aquelas relacionadas a um conjunto que proporciona a estabilidade de comportamentos e sentido à vida social diante dos sistemas relacionais, rotinas culturais e símbolos com elevado grau de importância, e conclui que a ação é definida

como social apenas quando indivíduos pertencentes ao meio definem o mesmo significado a todas essas instituições preestabelecidas.

Scott (2013) conclui que as abordagens institucionais nas organizações têm três pilares: i) regulatório; ii) social e normativo; e iii) cultural e cognitivo:

- i) **Regulatório:** apresenta-se no viés da economia e cria, com acordos setoriais padrões técnicos e tecnológicos, uma visão legal e jurídica, regulamentando a concorrência e o sistema econômico.
- ii) **Social e Normativo:** relaciona-se aos valores e às normas determinadas pelos indivíduos pertencentes à sociedade, criando elos de cooperação e padrão social.
- iii) **Cultural e Cognitivo:** apresenta-se diante da cultura e dos valores da sociedade, formalizando um modelo de agir, compartilhado e aceito por todos.

O Quadro 3 apresenta um comparativo entre a teoria de North (1990) e Scott e Christensen (1995), demonstrando a importância das instituições diante de uma abordagem integradora entre a sociologia e a economia, formalizando e sustentando as dimensões da institucionalização.

Quadro 3: Dimensões da Instituição

Dimensões da Instituição		
Grau de Formalidade (North, 1990)	Análises	Pilares (Scott e Christensen, 1995)
Formal	Leis	Regulamentos (Coersão)
	Regulamentos	
	Regras Formais	
Informal	Normas	Normativo
	Culturas	Cognitivo
	Regras Sociais	

Fonte: Peng *et al.* (2009)

Nas perspectivas geradas pela Teoria da Visão Baseada na Instituição, Peng *et al.* (2009) cria para a propositura das estratégias organizacionais uma interface entre as áreas da economia, ciência política e sociologia, desenvolvendo análises e percepções entre sociedade, empresa e mercado.

Para Fonseca e Silva (2002) na abordagem institucional, o ambiente em que está inserida a organização mostra aos gestores qual o modo adequado de atuação, criando uma delimitação do cotidiano e da cultura local. Os indivíduos são identificados como atores sociais, que formulam as estratégias a partir das características psicossociais do coletivo, e espelham-se nas regras e normas de funcionamento da sociedade.

Diante de tais fatos, a institucionalização busca encontrar para as organizações, normas criadas e legitimadas pela sociedade, adaptando suas estruturas e ações de acordo com as prerrogativas do ambiente onde estão inseridas, buscando encontrar formas de manter o funcionamento organizacional bem como aumentar as probabilidades de crescimento (SCOTT, 2013; FONSECA e SILVA, 2002).

Peng (2003) e Peng *et al.* (2008; 2009) apresentam estudos referentes à estratégia das relações entre a instituição e a atividade empreendedora das organizações. Nesse sentido, Peng *et al.* (2009) focam as organizações estabelecidas em países emergentes e citam que além das forças externas, que são os recursos e a capacidade que permeiam a estratégia organizacional, há também as forças institucionais que, bem observadas, podem oferecer informações relevantes para conquistar a vantagem competitiva e gerar diferenças relacionadas ao desempenho das organizações.

O estudo demonstra que as condições e transições institucionais criam, juntamente com a estrutura industrial e os recursos organizacionais, importantes fatores na estratégia competitiva em mercados internacionais (PENG e PLEGGENKUHLE-MILES, 2009).

Para Peng *et al.* (2009), a visão baseada na instituição se baseia em um tripé de análise e em sua composição são citadas duas das três perspectivas de análise na evolução teórica da estratégia organizacional.

A primeira composição se baseia na análise segundo a organização industrial, que segundo Porter (1986), para se obter a vantagem competitiva, a estratégia organizacional se baseia em liderança de custo ou na diferenciação, direcionando a estratégia interiorizada pelos padrões definidos na concorrência e rivalidade entre as empresas sem questionar qual é a essência dessa rivalidade, apenas direcionando a organização para a conquista de resultados pretendidos.

A segunda composição é desenvolvida pela VBR, demonstrando a elaboração da estratégia de ganho organizacional de acordo com os recursos e capacidade organizacional (BARNEY, 1991 e PENROSE, 1959 *apud* HERMANN, 2005).

Essas duas análises não são suficientes para apresentar às organizações de países com economias emergentes soluções eficazes para a elaboração de estratégias organizacionais, aliando-se, portanto, como terceira análise relacionada a visão baseada nas instituições, que busca informações das instituições formais e informais dos países sede das organizações e trata das estratégias organizacionais com as características individuais de cada país (PENG, 2003; PENG *et al.*, 2008).

A junção desses três elementos: Competitividade Industrial, Visão Baseada em Recursos e Instituições Formais e Informais oferece às organizações relevantes dados para informações e escolhas estratégias que ofereçam resultados positivos para os gestores em suas organizações (JARZABKOWSKI, 2008).

De acordo com Peng *et al.* (2009), a institucionalização tem como missão o aprimoramento da compreensão dos fatores sociais atuantes na formação da estratégia como força externas e internas propulsoras do sucesso ou responsáveis pelo fracasso das organizações, citando como exemplo de fator relevante o contexto cultural em que a organização está inserida.

Peng *et al.* (2009) acrescentam, ainda, que a visão baseada na instituição propõe o estudo e a análise da importância das instituições na estratégia para que não incorra na ignorância da rivalidade que permeia a competitividade industrial derivada de Porter (1986), nem desconheça os contextos em que estão inseridas as organizações analisadas pela teoria da visão baseada nos recursos organizacionais (PENG *et al.*, 2009).

Peng *et al.* (2009) sinalizam diferenciais competitivos para as organizações que optarem pela teoria da visão baseada na instituição com quatro questionamentos que motivam e afirmam a importância da sua formalização na estratégia organizacional:

- **por que as empresas se diferem umas das outras? Diferenciação Relacional:** organizações que buscam por meio das relações interpessoais, em redes informais de apoio, o combate a oportunistas individuais e o entendimento que a cultura local cria para si estratégias entre as firmas que facilitam as transações organizacionais, proporcionando, inclusive, uma fonte de informação e subsídio em locais onde não há instituição formal de apoio;

- **como as empresas se comportam? Diferenciação Comportamental:** a visão baseada na instituição acrescenta às teorias da competição industrial e dos recursos e capacidades organizacionais, a observância e a relevância nas instituições formais e informais na propositura de uma determinada estratégia. Como exemplo cita-se a indústria farmacêutica japonesa, que não recebe incentivo para a geração de novos conhecimentos farmacológicos, pois o governo define limites e regras na fixação de preços de mercado;
- **o que determina o escopo da organização? Diferenciação no produto:** a incorporação da análise das instituições formais e informais na estratégia cria entendimento de como o mercado é apresentado no momento e quais possibilidades existem para a definição do produto. Exemplo: se há maior valor na diversificação ou na conglomeração de firmas e produtos; e
- **o que determina o sucesso e o fracasso das empresas diante da globalização? Diferenciação no desempenho:** em um mercado globalizado as empresas que têm interesse na internacionalização de seus produtos e serviço ou aquelas que buscam somente o mercado interno de seu país necessitam conhecer as instituições formais e informais de localidades no exterior para que tenham condições de competitividade e desempenho esperado, tanto fora como dentro de seu país de origem.

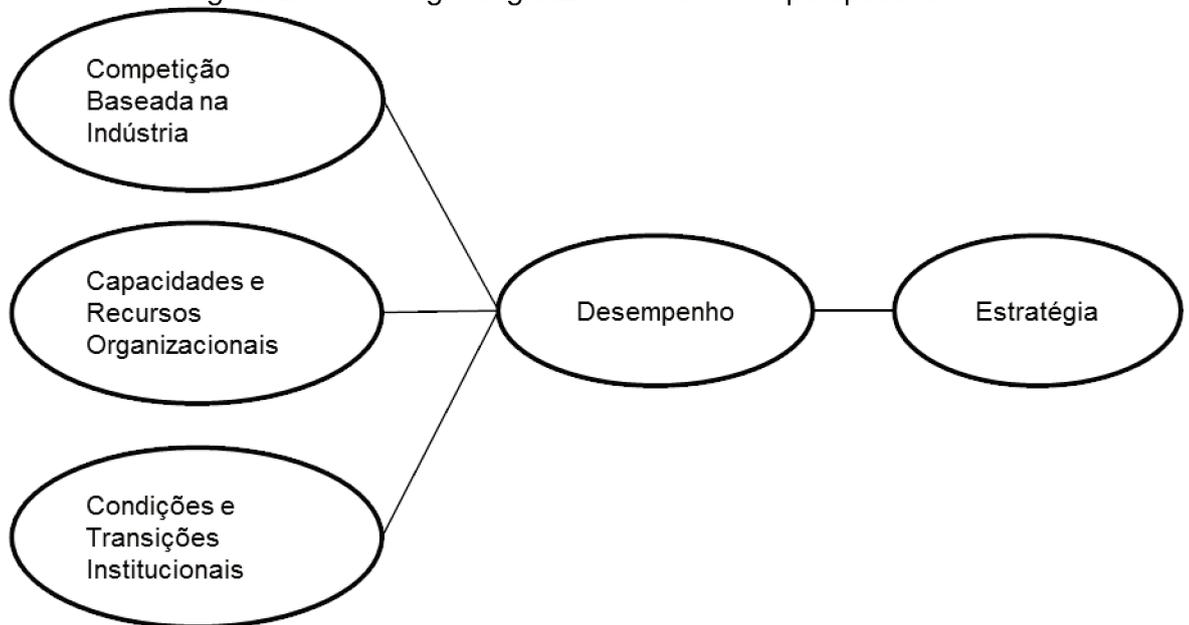
A crítica à teoria da visão baseada na institucionalização das estratégias organizacionais volta-se à aplicabilidade da institucionalização em países desenvolvidos onde há mercados que funcionam de maneira organizada e com regras preestabelecidas e seguidas a rigor, geralmente onde as instituições formais e informais já são certas e inseridas automaticamente na estratégia organizacional (HITT *et al.*, 2001).

Nas economias emergentes, porém, a observância desses aspectos deve ser alertada para um ambiente de tarefa dos gestores e para a necessidade de haver uma gestão política em suas estratégias de negócio, não voltadas somente ao produto e processo oferecido pelas organizações (HITT *et al.*, 2001; PENG, WANG e JIANG, 2008; PENG *et al.* 2009).

A Figura 2 demonstra essa relação entre as três perspectivas de abordagens na formação da estratégia organizacional e busca, quando observada, definir o

desempenho que pretende atingir a organização e conseqüentemente traçar a estratégia adequada para tanto.

Figura 2: A estratégia Organizacional em três perspectivas



Fonte: Peng *et al* (2009)

Peng *et al* (2008) e Peng e Pleggenkuhle-Miles (2009) definem a perspectiva da visão baseada nas instituições como considerações importantes referentes aos aspectos singulares de cada organização, referenciando as características e regulamentos de cada país como elementos de condições e transições formadores da estratégia. Esta observância traz à luz das organizações, informações dos ambientes em transformação que são fundamentais para a elaboração de estratégia, denominados aspectos formais (regulamentos e legislação) e informais (normas, culturas e ética).

Todos os dados são fundamentais para a escolha da estratégia e deles resultam elementos que possibilitarão às organizações entender sua realidade interna organizacional, as ações direcionadas pelos concorrentes e o conjunto dos aspectos formais e informais para direcionar uma estratégia organizacional integrada e eficaz (PENG *et al.*, 2008).

A Figura 3 mostra essa interação entre os aspectos formais e informais das organizações, relacionados com as condições do mercado concorrente e os recursos específicos organizacionais.

Figura 3 – Visão Baseada na Instituição



Fonte: Peng (2003)

Para Jarzabkowski (2008), as ações direcionadas à estratégia organizacional não podem ser somente tomadas de acordo com as condições e capacidades industriais, mas devem ser considerados também os limites das instituições formais e informais na realidade dos gestores e organizações.

Peng *et al* (2009) apresentam duas proposições no que se refere à visão baseada na instituição, como variáveis independentes e que remetem à dinâmica organizacional e a escolhas estratégicas:

- **proposição 1:** o papel principal das instituições formais e informais, em relação as estratégias organizacionais, é reduzir as incertezas nas decisões dos gestores que atuam condicionados às normas dominantes de comportamento e entender os limites de legitimidade de suas ações (PENG, 2003; SCOTT e CHRISTENSEN, 1995); e
- **proposição 2:** quando não houver perspectivas formais ou se não forem claras diante de posicionamentos estratégicos, as instituições informais atuarão como limitadoras e orientadoras para direcionamento das ações dos gestores e da empresa.

A visão baseada na instituição envolve uma observação mais criteriosa em relação a importantes questões de ordem pública e social e demonstra, somada com a terceira perna do tripé da estratégia, ser necessária a combinação dos recursos e capacidades organizacionais, as práticas e direcionamento da concorrência para

assim identificar elementos importantes para definição estratégica direcionada ao negócio.

Hitt *et al.* (2001) citam para a conquista da diferenciação competitiva o uso de novos cenários ou a potencialidade de mercados já existentes para a estratégia, possibilitando ganhos ou conquistas de mercados concorrentes menos agressivos.

Ireland, Hitt e Simon (2003) trazem como oportunidade para a busca de uma cultura empreendedora nas organizações, o desenvolvimento interno das ações de gestores e possibilidade da constância na geração de ideias, criatividade, aprendizado contínuo e incentivo à inovação e às mudanças, utilizando como base de seus estudos a visão baseada em recursos.

Diante desses estudos, a pequena empresa de base tecnológica (PEBT) procura inserir em suas estratégias organizacionais elementos criadores de vantagem competitiva e a visão sistêmica (ambiente interno e externo) para a sua manutenção e crescimento em um mercado volátil e inovador.

2.4 Pequenas Empresas de Base Tecnológica

As empresas de pequeno porte são responsáveis pela geração de empregos e distribuição de renda como fontes geradoras de crescimento e desenvolvimento em uma determinada região.

Segundo Morelli (1994), no Brasil as características da maioria das micro e pequenas empresas se enquadram no tipo trabalho-intensivas, explicitando que possuem mão de obra com baixa especialização e as áreas em que atuam são diferentes das grandes e médias empresas com o intuito de não criar ameaças na tecnologia empregada e na qualificação da mão de obra.

Essas micro e pequenas empresas são responsáveis pela absorção da maior parte da empregabilidade de profissionais que chega anualmente ao mercado de trabalho, evitando a formação de um grande exército de reserva que pressionaria para baixo os salários dos trabalhadores, gerando, inclusive, instabilidade política, econômica e social (MORELLI, 1994).

Para Qian e Li (2003), as empresas de pequeno e médio porte trazem em seu cotidiano a imprevisibilidade organizacional frente às ações externas do mercado. Isso provoca nos gestores ações relacionadas a ajustes constantes e repentinos, posicionando a empresa na informalidade e dificultando o estudo e a análise de

estratégias que demonstrem eficazmente sua capacidade física e intelectual e os recursos disponíveis.

As pequenas empresas de base tecnológica, além dessas características, apresentam em sua dinâmica organizacional a inovação e a tecnologia para a geração contínua de novos produtos e processos destinados a diversos mercados. São procuradas por prestação de serviço especializado com alto grau de conhecimento tecnológico e atualização constante (VALERIO NETO, 2006).

Carvalho *et al* (1998) apresentam a principal diferença entre as pequenas empresas e as PEBT, o foco na atividade inovadora: para as PEBTs há um elevado risco por causa das incertezas do mercado; o ciclo de vida dos produtos é curto em relação à velocidade gerada pelas tecnologias demandadas pelo mercado e pelo padrão de inovação pelos clientes.

A literatura sinaliza as EBT como responsáveis pelos benefícios econômicos e sociais não somente pelo desenvolvimento industrial e geração de empregos, mas também como agentes formadores e expansionistas de regiões fomentadoras de conhecimentos e práticas na geração de tecnologia de ponta (MARCOVITCH *et al*, 1986).

Ferro e Torkomian (1988) acrescentam a esse conceito a necessidade que as EBTs apresentarem, em sua estratégia organizacional, a busca constante pela competência da raridade ou exclusividade inserida em seus produtos e serviços, conquistando um elevado grau de conhecimento científico.

Para Carvalho *et al* (1998), a nação que incentiva a geração e abertura de empresas de base tecnológica, proporciona crescimento e desenvolvimento, dados os benefícios que promovem na sociedade, como o fomento às novas tecnologias, inovação nos processos industriais e aumento da competitividade. Tornam a questão fator de ordem nacional, buscando o envolvimento e esforços do governo e da sociedade.

Nesse aspecto encontram-se as pequenas e médias empresas de base tecnológica definidas por Valério Netto (2006) como empresas comprometidas com pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produtos e/ou processos inovadores, utilizando parte de seus custos na geração de tecnologias inovadoras e gerando, em sua maioria, empregos de pessoas qualificadas em conhecimento técnico-científico e de engenharia.

Pinho *et al.* (2005) afirma que no Brasil, as PEBTs encontram dificuldade em se estabelecer no mercado em razão de fatores como a falta de conhecimento e de técnica de gerenciamento dos empresários, criando obscuridade na formalização das estratégias organizacionais; escassez de capital e de incentivo ao desenvolvimento tecnológico e baixo capital intelectual na área de formação tecnológica.

Isso implica em consequências em seu eixo principal, que é a inovação, perdendo sua estratégia competitiva para adquirir expressivos resultados em tecnologia de produtos (PINHO *et al.*,2005).

Para o SEBRAE (2014), os empreendimentos voltados às pequenas e médias empresas de base tecnológica possuem em sua essência a atividade produtiva baseada na tecnologia e conhecimentos científicos inovadores, buscando ofertar ao mercado novos produtos e processos diferenciados que possibilitem inovação.

As pequenas e médias empresas de base tecnológica são consideradas agentes de mudanças no mercado, capazes de trazer à estrutura industrial processos inovativos e gerar valor econômico diante de seus conteúdos de conhecimentos específicos (VALERIO NETTO, 2006).

Carvalho *et al.* (1998) afirmam que as pequenas e médias empresas de base tecnológica, são empresas comprometidas com projetos, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos gestados a partir de tecnologia empregada. Nessas empresas há um considerável investimento em P&D e nível de empregabilidade voltada para funcionários com conhecimento técnico-científico em mercados específicos.

Existem alguns diferenciais em relação ao porte das empresas que permitem facilidades e dificuldades entre as empresas industriais e as PEBTs:

- grandes empresas têm vantagem patrimonial ao gerar e adotar inovações para maior investimento em P&D, enquanto as pequenas e médias maior flexibilidade e capacidade em relação às mudanças (ROTHWELL e DODGSON, 1993);
- pequenas e médias empresas podem atender a nichos de mercado competitivo, atividades diversificadas e estruturas mais flexíveis, que respondem rapidamente ao mercado em relação às empresas de grande porte, que necessitam de maior produtividade (ACS e AUDRETCH, 1992); e

- pequenas e médias empresas possuem menor resistência à gestão de risco e empregados mais motivados em razão de *feedback* rápido e pontual (JULIEN, 1993; OECD, 1995).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2011) apresenta como um dos indicadores mais relevantes, na classificação dos setores industriais, a intensidade tecnológica aplicada em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e os gastos correspondentes à aplicação desses conhecimentos em bens intermediários e investimentos na organização.

Nesse aspecto, a OECD (2011) define a intensidade tecnológica das empresas, segundo as atividades principais de negócio, em:

- **alta intensidade tecnológica:** setores aeroespacial, farmacêutico, de informática, eletrônica e telecomunicações, instrumentos;
- **média-alta intensidade tecnológica:** setores de material elétrico, veículos automotores, química (excluído o setor farmacêutico), ferroviário e de equipamentos de transporte, máquinas e equipamentos;
- **média-baixa intensidade tecnológica:** setores de construção naval, borracha e produtos plásticos, coque, produtos refinados de petróleo e de combustíveis nucleares, outros produtos não metálicos, metalurgia básica e produtos metálicos; e
- **baixa intensidade tecnológica:** outros setores e de reciclagem, madeira, papel e celulose, editorial e gráfica, alimentos, bebidas e fumo, têxtil e de confecção, couro e calçados.

Os estudos fornecem informações relevantes à economia, ao crescimento e desenvolvimento local e regional e oferecem oportunidades para pesquisas e estudos que possam agregar valores às estratégias organizacionais.

Para Pinho *et al.* (2005), no Brasil as EBT não utilizam a inovação de seus produtos e processos como estratégia primária apesar de ser apresentada no conceito geral, mas ainda assim a sua dinâmica tecnológica sempre a traz como diferencial competitivo e de sustentação de posicionamento no mercado.

Ao analisar a estratégia em pequenas e médias empresas de base tecnológica, Berté, Rodrigues e Almeida (2009) apresentam como um dos atores fundamentais para o crescimento e o desenvolvimento das estratégias em PEBT a figura do gestor,

que necessita ter como uma de suas competências o empreendedorismo na geração de ideias inovativas e o conhecimento de dados do ambiente organizacional e do mercado atuante para análise do posicionamento da empresa e formação da estratégia.

Ferro e Torkomian (1988) focam nesse mesmo sentido: o empreendedorismo como característica pessoal dos gestores responsáveis por gerar riquezas e maximizar os lucros além de forte ênfase e interesse na área tecnológica.

De acordo com as abordagens teóricas apresentadas as pequenas empresas de base tecnológica possuem relevância econômica e social no desenvolvimento local, e a estratégia por ela definida cria possibilidade de conquista de mercado e geração de riqueza organizacional.

Portanto, a propagação e aprofundamento dos estudos da estratégia organizacional nas PEBTs, proporciona o aumento das probabilidades de sucesso relacionadas às ações dos proprietários-dirigentes.

3 MÉTODO

A finalidade desta seção é apresentar as bases metodológicas utilizadas no estudo da estratégia organizacional em empresas de pequeno porte localizadas na RMVALE.

Para melhor confiabilidade nos estudos Hughes (1983) cita que a teoria, os métodos e a prática são elementos básicos e correlacionados que ao agirem em conjunto propiciam a interpretação diante dos significados como um meio pelo qual se estabelecem hipóteses relacionadas ao fenômeno estudado.

Segundo Prodanov (2013), a análise metodológica é utilizada na formulação de abordagens e técnicas diante da construção de um conhecimento com a finalidade de entender, formular e criar hipóteses para resolução de problemas, criando proposições de validade e utilidade na sociedade.

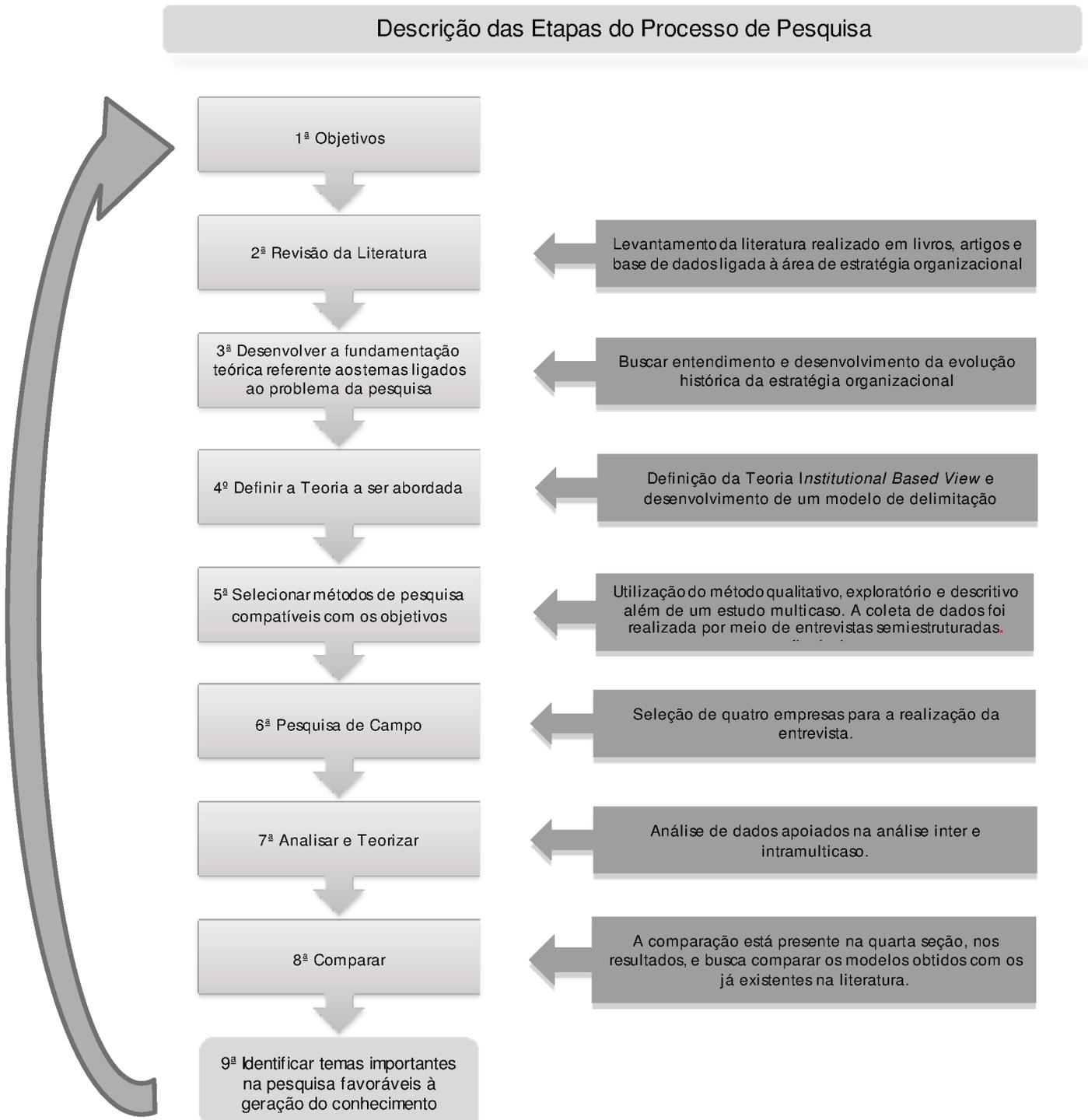
Nesse mesmo aspecto, Marconi e Lakatos (2010) demonstram que a pesquisa é um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

É importante salientar que a construção e comparação entre o modelo teórico da visão baseada na instituição e os dados coletados nas entrevistas com os

proprietários-dirigentes geram muitas vezes informações não levantadas em um primeiro estudo, criando novas possibilidades para busca de teorias e modelos, portanto, não é definida uma proposta estática na metodologia e sim cíclica.

Na Figura 4 apresenta-se a proposta de trabalho para o presente estudo, desenvolvendo na primeira coluna as etapas do processo de construção do conhecimento e na segunda a definição e escolha das ações específicas de trabalho.

Figura 4: Descrição das etapas do processo de pesquisa.



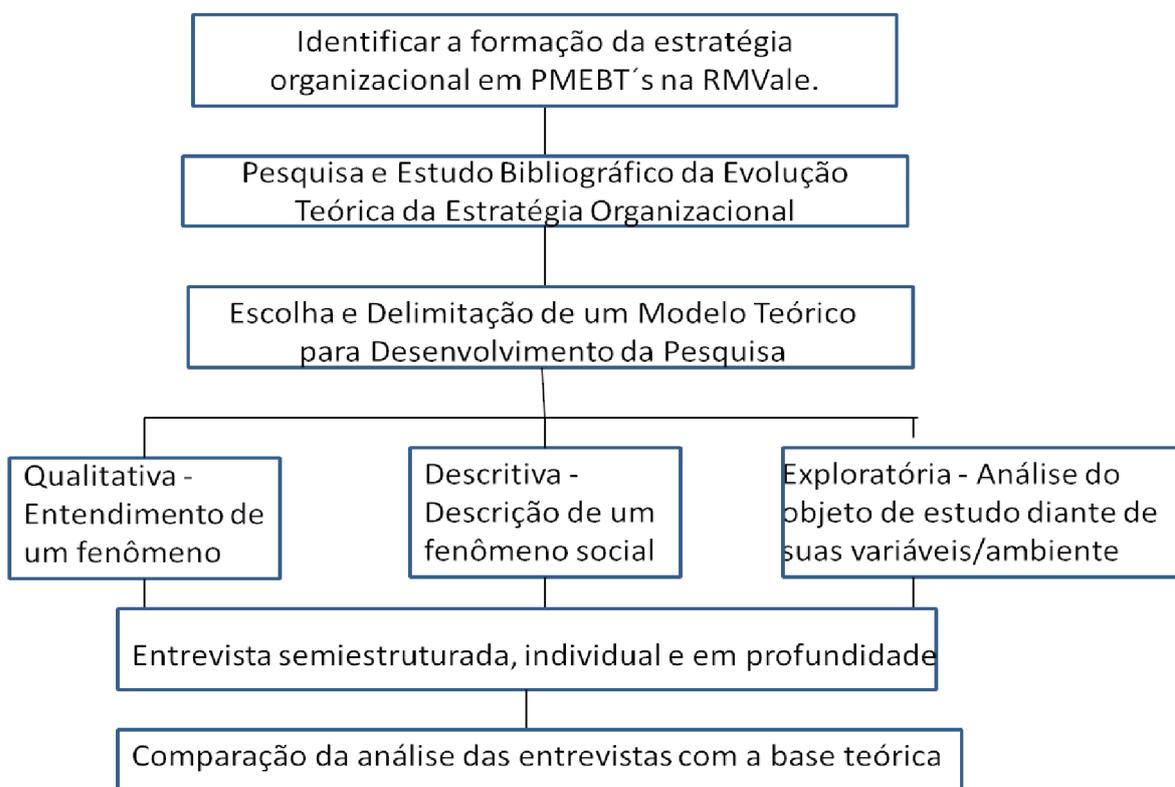
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 Tipo de pesquisa

Para melhor entendimento do processo de construção do conhecimento no campo da estratégia organizacional em PEETs foi utilizado a pesquisa qualitativa como base de coleta dos dados focados nos proprietários-dirigentes.

Na Figura 5 é descrito o processo pelo qual a metodologia deste trabalho foi definida, identificando as etapas e as escolhas geradas no método.

Figura 5: Descrição do método de estudo



Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Godoy (2006), na aplicabilidade de pesquisa relacionada à um fenômeno social, este poderá ser melhor observado e compreendido quando o pesquisador vai a campo e constrói uma base de dados, definindo por meio de sua observação entre a relação das pessoas envolvidas e a dinâmica do fenômeno abordado, percebendo suas variáveis em uma perspectiva integrada.

A pesquisa qualitativa traz o entendimento dos fenômenos sociais pelos questionamentos e interpretações das variáveis diante do fato observado (NEVES, 1996; EISENHARDT, 1989).

Optou-se, portanto, pela pesquisa qualitativa no intuito de entender o fenômeno organizacional diante dos questionamentos da estratégia organizacional entre a concepção do proprietário-dirigente e sua realidade organizacional integrada com o seu conhecimento técnico e/ou intuitivo. Como método a pesquisa é do tipo descritiva.

Pretende-se abordar a estratégia das PEBTs da RMVALE de maneira descritiva a partir da revisão da literatura e entrevistas com os proprietários-dirigentes das empresas estudadas, observando e analisando quais são os elementos utilizados e definidos para a formação da estratégia organizacional.

A pesquisa descritiva é utilizada quando se pretendem descrever fatos e fenômenos ocorridos nas situações e relação social, política, econômica e aspectos do comportamento humano (CERVO e BERVIAN, 2002).

Para Triviños (1992), a pesquisa descritiva deve direcionar os estudos para o entendimento sobre a sociedade e suas relações sociais, econômicas e culturais diante de observações e relatos dos fatos ocorridos.

Em razão desses aspectos foi aplicada uma entrevista aos proprietários-dirigentes de PEBTs da RMVale, com roteiro semiestruturado e flexível, como ferramenta de análise de dados, de acordo com a realidade organizacional.

Foi utilizado o estudo de multicaso para abordar a pesquisa descritiva, objetivando o encontro e o confronto com o maior número possível de dados para atingir a compreensão e percepção como se forma a estratégia em PEBTs.

3.2 Características Metodológicas do Estudo

O estudo de caso revela uma pesquisa empírica diante de fatos contemporâneos confrontados com a vida real, em um campo onde não há premissas para conclusões entre situações novas. O fenômeno e o contexto no qual este estudo está inserido favorece o surgimento de evidências (EISENHARDT,1989).

Nesse mesmo aspecto, Petigrew (1992) demonstra a abordagem qualitativa como forma para se apropriar dos dados do contexto em que o fenômeno está inserido.

Para Yin (2001), o estudo de caso em pesquisas exploratórias descritivas deverá estar além das bases teóricas fundamentadas e abertas a novas descobertas, procurando responder às questões ‘como’ e ‘por que’ referentes a fenômenos atuais que somente poderão ser entendidos diante de uma situação real e suas variáveis.

Triviños (1992) apresenta, para a pesquisa descritiva, a relação entre fatos e fenômenos ocorridos em uma determinada realidade, devendo abranger a descrição do fenômeno ocorrido; a utilização de categorias para análise; o uso de dados quantitativos ou qualitativos e um planejamento adequado.

Cervo e Bervian (2002) propõe que pesquisa descritiva favorece a análise dos dados devido a amplitude do conhecimento favorecido diante das relações sociais, econômicas e políticas.

A definição do estudo multicaso relacionado a análise de informações relacionadas às empresas, se refere à coleta de dados individuais com análise intracaso dos dados e posteriormente análise intercaso dos dados, efetivando uma comparação entre as empresas e suas prerrogativas (MILES e HUBERMAN, 1994) para a elaboração da gestão da estratégia organizacional.

Einsenhardt (1989) define o estudo multicaso como o método que privilegia a comparação entre os dados gerados, construindo conhecimento em relação ao que se apresenta similar e diferenciado.

O Quadro 4 demonstra como se processa o estudo multicaso de Einsenhardt (1989), que subsidia a pesquisa.

Quadro 4 - Guia de Estudo Multicaso

ETAPA	ATIVIDADE	RAZÃO
Começando	Definição da pergunta da pesquisa	Dá foco para os esforços
	Constructos possíveis <i>a priori</i> .	Proveem uma melhor base para o entendimento dos constructos a serem abordados na pesquisa.
	Sem teorias e sem hipóteses.	Mantém a flexibilidade teórica.
Seleção dos Casos	Especificação da população.	Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa.
	Amostragem teórica, não aleatória.	Ajuda a usar casos teoricamente úteis, ex. casos que confirmam ou estendem a teoria preenchendo categorias conceituais.
Preparando instrumentos e protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados.	Fortalecem o embasamento da teoria pela triangulação de evidências.
	Dados qualitativos e quantitativos combinados.	Perspectiva sinérgica das evidências.
	Investigadores múltiplos.	Promovem perspectivas divergentes e fortalecem o embasamento.
Entrando no campo de coleta de dados	Realização em paralelo da coleta de dados e da análise de dados, incluindo a tomada de notas durante a pesquisa de campo.	Acelera a análise e revela ajustes úteis e necessários para a coleta de dados.
	Métodos de coleta de dados oportunistas e flexíveis.	Permitem ao investigador aproveitar os temas emergentes e as características únicas de cada caso.
Analisando os dados	Análise Intracaso.	Promove a familiaridade com os dados e a geração preliminar da teoria.
	Análise Intercaso, busca de regularidades entre os casos usando técnicas divergentes.	Força o pesquisador a enxergar além das primeiras impressões e a ver evidências por meio de diferentes lentes perceptivas.
Moldando explicações possíveis	Tabulação interativa de evidências para cada constructo.	Precisa e ajusta a definição dos constructos, a validade e a capacidade de abordá-los para entendê-los.
	Uso da lógica de replicação, não de amostragem, ao considerar cada um dos diferentes casos.	Confirma, estende e ajusta a teoria.
	Busca de evidências sobre os porquês por trás das relações conceituais identificadas.	Constrói a validade interna.
Comparação com a literatura	Comparação com a literatura conflitante.	Constrói a validade interna, eleva o nível teórico e precisa/ajusta a definição dos constructos.
	Comparação com a literatura similar.	Precisa validade externa, potencial de generalização e melhora a definição dos constructos e eleva o nível teórico.
Atingindo o fechamento	Saturação teórica se possível.	Finaliza o processo de pesquisa quanto a melhoria marginal, que pode ser obtida com mais dados e mais análises, é pequena ou nula.

Fonte: Eisenhardt (1989)

3.3 Definição da amostra do estudo

Para a análise da estratégia foram definidas quatro PEBTs da RMVALE, uma delas considerada empresa pré-teste para averiguação dos dados coletados pela entrevista.

O fundamento para esse número de casos está em Eisenhardt (1989), cuja explicação quanto ao número de casos a serem abordadas sugere que fique entre quatro e dez, onde o mínimo para se obter um dado significativo se estabelece em quatro estudos de caso e o máximo em dez estudos de casos onde se evidencia a saturação teórica.

A amostra utilizada neste estudo caracteriza-se como teórica, intencional e por acessibilidade. Esse tipo de amostra é mais comum quando o pesquisador não se propõe a avaliar a opinião, a intenção ou outras variáveis subjetivas (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Para identificação e adequação das empresas a serem pesquisadas é apresentado no Quadro 5, a análise pautada no Relatório Anuário do Trabalho de Micro e Pequenas Empresas Sebrae (2013), que identifica o porte organizacional segundo o número de funcionários.

Quadro 5: Definição de porte de estabelecimentos

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 funcionários	Até 19 funcionários
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 funcionários	De 20 a 99 funcionários
Empresa de Médio Porte (EMP)	De 50 a 99 funcionários	De 100 a 499 funcionários
Grandes Empresa	100 ou mais empregados	500 ou mais funcionários

Fonte: SEBRAE, 2013.

Este estudo foca, portanto, pequenas empresas cuja trajetória de negócio está voltada para a base tecnológica, com mais de cinco anos de atividades industriais, localizadas na RMVALE. De acordo com essa perspectiva foram escolhidas quatro empresas de forma intencional, que apresentavam contribuições estratégicas e características definidas na amostra para oferecer dados relevantes à pesquisa.

As características definidas para orientar a escolha das empresas envolviam os seguintes critérios:

- **natureza:** empresas de base tecnológica que apresentam em sua estratégia de negócio o comprometimento com projetos de criação, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos organizacionais;
- **porte:** pequeno (20 a 99) empregados; e
- **localização:** RMVALE

A *Mec-G Tooling & Design*, foi a empresa teste escolhida para identificar a eficácia das abordagens ofertadas pelo roteiro de questões, direcionando esta escolha: i) pela natureza da atividade comercial, visto que apresenta soluções em projetos relacionados à engenharia de produção no setor aeronáutico; ii) pelo porte pequeno da estrutura organizacional e iii) pela localização geográfica na incubadora no Centro Técnico Aeroespacial em São José dos Campos.

A entrevista com o proprietário-dirigente da *MEC-G Tooling & Design*, utilizando como ferramenta o roteiro de entrevista (Apêndice A), consolidou em todas as abordagens, a possibilidade de análise entre os dados observados na estratégia das empresas pesquisadas com a teoria da visão baseada na instituição, confirmando a utilização do instrumento de pesquisa nas entrevistas com os demais proprietários-dirigentes.

Na Figura 6 apresentam-se as características das demais empresas participantes da entrevista objetivando a coleta de dados para análise dos resultados, com a análise da teoria da visão baseada na instituição.

Figura 6: Relação de dados das empresas pesquisadas

Tremembé Indústria Química - TIQ
<ul style="list-style-type: none"> • Fundação: 1991 • Localização: rua Maria do Carmo Ribeiro, 705, Tremembé (SP) • Número de Funcionários: 45 • Porte: pequena (Indústria) • Atividade Principal: especialidades químicas para indústria têxtil
Real Forma Comercial Ltda EPP - Kiússi
<ul style="list-style-type: none"> • Fundação: 2008 • Localização: rua da Bíblia, 274, Lorena (SP) • Número de Funcionários: 12 • Porte: Pequena (Comércio e Serviços) • Atividade Principal: acessórios para carros e bicicletas
ICE do Brasil
<ul style="list-style-type: none"> • Fundação: 2004 • Localização: rua Conselheiro Rodrigues Alves, 58, Piquete (SP) • Número de Funcionários: 12 • Porte: Pequena (Comércio e Serviços) • Atividade Principal: limpeza de resíduos petrolíferos
ALÔWEB
<ul style="list-style-type: none"> • Fundação: 2009 • Localização: rua Dr. Rubião Júnior, 192, Pindamonhangaba (SP) • Número de Funcionários: 10 • Porte: Pequena (Comércio e Serviços) • Atividade Principal: soluções em Tecnologia de Informação

Fonte: Elaborado pela Autora

Todas as quatro empresas pesquisadas neste estudo, inclusive a empresa teste, autorizaram por meio do documento Termo de Consentimento Livre e Esclarecido o uso dos dados para a análise e a divulgação do nome da empresa.

3.4 Procedimento de coleta de dados

O estudo baseia-se em entrevistas semiestruturadas com proprietários-dirigentes de forma intuitiva, individual e em profundidade, focado na realidade de pequenas empresas de base tecnológica localizadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVALE), baseando-se em um modelo de delimitação, orientado por Peng *et al* (2009), que apresenta o tripé organizacional (concorrência industrial, visão baseada em recursos e instituições formais e informais) descrito no próximo capítulo.

A escolha foi definida pelo fato de a entrevista nesse formato ser um método pelo qual o pesquisador, baseado em teorias, busca coletar dados relacionados a atividades desenvolvidas.

Trivinos (1990) afirma que a entrevista semiestruturada, individual e em profundidade tem por origem um roteiro de questões-guia apoiadas em teorias e hipóteses que são de foco do estudo e proporcionam questionamentos e novas hipóteses assim que novas situações forem apresentadas ao pesquisador, criando novas percepções e hipóteses geradoras do conhecimento.

3.5 Modelo de Delimitação do Estudo

De acordo com Miles e Huberman (1994), o estudo multicaso para a análise das características de cada organização confrontado com o modelo de delimitação teórica cria a possibilidade de visualização e entendimento entre as variáveis e fatores relacionados às ações tomadas pelos proprietários-dirigentes na estratégia organizacional.

A proposta compreende a formação da estratégia organizacional em três perspectivas:

- **concorrência Industrial:** é a identificação no mercado de organizações direcionadas ao escopo da empresa em estudo. Avalia-se a concorrência sob o ambiente organizacional interno (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo do mercado com o desenvolvimento de estudos, práticas e custos dos concorrentes (Oportunidades e Ameaças). Caso não sejam encontradas

organizações consideradas concorrentes deverá o proprietário-dirigente criar métodos de monitoramento do mercado;

- **capacidades e recursos organizacionais:** diante da formação da estratégia uma análise importante é a verificação em relação à disponibilidade de capacidades e recursos organizacionais para a execução da estratégia. Havendo esses recursos se faz necessário o acompanhamento diante de índices de desempenho para monitoramento contínuo dos resultados. Caso não seja contemplada a análise dos recursos e capacidades organizacionais poderão os gestores buscar no mercado tecnologia e informação praticadas em empresas que tenham conhecimento do que é pretendido;
- **instituições formais e informais:** buscar informações referentes aos regulamentos e legislações de mercado que regulamentem limites e ações de determinadas atividades, aplicando a fiscalização adequada e entendendo a cultura e as normas impostas pela sociedade nessa relação contratual.

Os três elementos de análise definidos pela visão baseada na instituição, citados acima, não estão associados entre si, podendo a empresa entender que um dos três é mais relevante que os demais, bem como não utilizar um elemento ou outro em sua estratégia.

Essa visão corrobora ainda mais o estudo, pois possibilita o entendimento da realidade vivenciada pelos proprietários-dirigentes em encontrar um ou todos os elementos abordados pela visão baseada na instituição.

Segundo a perspectiva de Peng *et al.* (2009) quanto ao Tripé da Estratégia Organizacional, as empresas necessitam observar três elementos de análise (concorrência industrial, recursos e capacidades organizacional e instituições formais e informais), que se completam na análise de formação da estratégia.

Para o entendimento e comparação da aplicabilidade da teoria apresenta-se, na Figura 7, a representação gráfica do modelo de delimitação, segundo essa Teoria, que procura identificar qual é a pretensão dos teóricos diante da estratégia organizacional baseada no tripé da estratégia organizacional: i) concorrência industrial; ii) recursos e capacidade organizacional; e iii) instituições formais e informais.

Outra importante ferramenta é o monitoramento do mercado. Não há estratégia ou produto estanque. Com a globalização e a quebra de barreiras do mercado internacional, o desenvolvimento de novas estratégias e produtos é continuamente exigido pelos clientes.

O monitoramento contínuo assegura aos gestores a criação de estratégias secundárias para atender as diversas necessidades dos clientes e oferecer dados para a prevenção das ações da concorrência.

Os recursos e a capacidade organizacionais estão relacionados à visão baseada nos recursos, fundamentada nos anos de 1980 como a escolha dos métodos para a utilização dos recursos da empresa na definição da estratégia organizacional (BARNEY, 2001).

A definição de índices de desempenho cria na organização um referencial de qualidade e produtividade, oferecendo aos gestores uma ferramenta de análise e monitoramento dos processos e da produção.

Outro fator relevante relacionado aos recursos e à capacidade organizacional é a busca por tecnologia e informação relacionadas tanto aos produtos como aos processos para que as informações possam ser colhidas e tratadas em tempo, objetivando o atendimento às respostas e propostas do mercado.

Na perspectiva da visão baseada na instituição, a proposta de análise das instituições formais e informais oferece normas geradas pela legislação e regulamentos (formais), bem como as informações relacionadas à cultura e sociedade (PENG, 2003) que complementam uma visão sistêmica do ambiente em que a organização está inserida e que orienta os gestores na tomada de decisão.

3.6 Definição e Análise do Pré Teste

Posterior a definição do Modelo de Delimitação, de acordo com a propositura desse estudo, a Teoria da Visão Baseada na Instituição, foi desenvolvido um roteiro de entrevista (Apêndice A), abordando, por meio de perguntas flexíveis, os três elementos de análise para a formação do tripé organizacional, com a finalidade de ser aplicado nas empresas pesquisadas.

Para validação e assertividade do roteiro de entrevista, foi definida a empresa MEC-G Tolling & Design, a qual possui as características definidas como objeto de estudo, apresentando durante a entrevista elementos necessários ao estudo e

compreensão da concepção da estratégia na organização e dados para comparar a presença e a análise dos elementos relacionados à Teoria da Visão Baseada na Instituição, validando portanto, o roteiro de entrevista para o estudo da concepção da estratégia nas PEBTs na RMVale.

3.7 Plano para Análise de Dados

Para Miles e Huberman (1994), o procedimento para analisar uma coleta de dados se inicia desde os primeiros estágios, confrontando interativamente os dados coletados com a teoria, identificando como fontes aquelas que são mais úteis de acordo a abordagem da pesquisa.

Segundo Romanelli (1998), ao analisar a entrevista é preciso ter cuidado em relação à interpretação, construção de categorias e visão pessoal diante das respostas, provocando possíveis interferências e interpretações de acordo com o interesse do pesquisador.

Há de se admitir a subjetividade de uma forma implícita, porém para obter o estudo científico tem que haver o controle da subjetividade diante dos recursos teóricos e do método que estarão presentes na relação entre os sujeitos.

No processo de entrevista foi primeiramente analisado o modelo intracaso, que propõe a descrição, compreensão e explicação do que ocorre em casos separadamente, identificando em um único caso as características singulares (MILES e HUBERMAN, 1994).

Posteriormente, em uma segunda fase, os dados coletados foram analisados em modelo intercaso que busca os mesmos resultados, porém cruzando as informações em múltiplos casos e assim com uma melhor visão crítica para poder avaliar os detalhes da amostra determinada (MILES e HUBERMAN, 1994).

Para análise dos dados coletados a partir das experiências vivenciadas pelos proprietários-dirigentes, foi definido como técnicas de análise de dados os processos de *sensemaking*, a técnica de narrativa e a *visual mapping*.

Langley (1999) afirma que as estratégias utilizadas para entendimento dos dados estudados são como abordagens genéricas e diferentes, podendo inclusive serem utilizadas por meio de combinações de técnicas para maior absorção dos fatos e geração de conhecimento, observando e compreendendo os dados relativos à

profundidade da informação, quantidade de amostra e a melhor estratégia a ser utilizada para o resultado pretendido.

Weick (1995) demonstra que o *sensemaking* é baseado na construção da identidade pelos sentidos e não pode ser confundido com interpretação do que é dito. É preciso levar em conta os sinais escolhidos e que são emitidos pelos sujeitos e as experiências vivenciadas e criadas, gerando um contínuo fluxo de informação de interpretação e reinterpretação.

A técnica de narrativa proporciona a construção detalhada de uma determinada história a partir de dados brutos coletados em pesquisa, e pode apresentar propósitos diversos ao pesquisador, de acordo com a forma como utiliza a narrativa dos dados proporcionando diferentes pontos de vista sobre o processo estudado (LANGLEY, 1999)

Para Miles e Huberman (1994) a técnica de *visual mapping* utilizada em conjunto com a abordagem da narrativa, proporciona ao pesquisador a ferramenta necessária para a análise de dados por meio de palavras, números, formas de matriz ou gráficos coletados e permite a codificação rápida de um grande número de informações e verificações de teorias.

Diante destas abordagens teóricas de análise de dados este estudo se propõe a analisar os dados seguindo as técnicas de sensemaking, narrativa e visual mapping.

3.8 Codificação para a análise intracaso e intercaso

A utilização dos códigos relacionados à pesquisa tem como objetivo criar expressões chaves que têm significado e utilização similar na análise intracaso, facilitando também a sua observância na análise intercaso.

De acordo com a observação dessas expressões chaves, coletadas nas entrevistas com os proprietários-dirigentes, a elaboração e o uso do código possibilita o esclarecimento do significado e facilita a identificação da estratégia utilizada na empresa.

O Quadro 6 traz os principais códigos coletados e analisados nas entrevistas, bem como seu significado e autoria. Assim, como a relação dos códigos na entrevista, é importante ressaltar a codificação utilizada na representação gráfica da análise intracaso favorecendo o entendimento pela forma identificada em cada codificação.

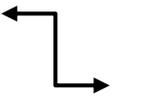
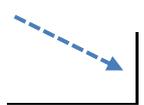
Quadro 6: Principais códigos coletados nas pesquisas

CÓDIGOS	DESCRIÇÃO	AUTORES
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Alteração em produtos que criam diferenciais em relação aos concorrentes e geram maior percepção de valor	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)
INOVAÇÃO DE SERVIÇO	É a inclusão de inovação tecnológicas nos processos da organização para a elaboração ou produção de um serviço.	Gallouj (1998)
AGREGAR VALOR	Acrescentar inovações e valores de modo a se diferenciar dentre os demais concorrentes	-
MERCADO	É o ambiente econômico ou social propensos à troca de bens	-
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	Compromisso permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental.	WBCSD
SUSTENTABILIDADE	Reavaliação crítica da relação entre a sociedade civil e seu meio natural com o propósito de atender as necessidades atuais e futuras da sociedade.	Agenda 21
CAPITAL INTELECTUAL	Capital Intelectual são elementos intangíveis que atualmente são aceitos como importante ativo corporativo que gera vantagem competitiva sustentável.	Barney (1991)
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	É forma de gestão pela qual as empresas utilizam as ações empreendedoras e a inovação para desenvolver, explorar e aproveitar oportunidade para criar vantagens competitivas no mercado.	Hitt et al (2001)
VISÃO	Um direcionamento ou uma visão ampla ao gestor para definir a estratégia que um produto ou processo possa definir no mercado. Uma projeção futura de uma determinada estratégia.	Fillion (2004)
PRECIFICAÇÃO	Definir os valores, preços de produtos ou serviços de uma forma estratégica.	-
VANTAGEM COMPETITIVA	É uma estratégia utilizada pelas empresas que favorece sua diferenciação diante da concorrência, possibilitando conquista e fidelização de clientes e vantagens no mercado.	Porter (1985)
PONTO DE EQUILÍBRIO	É o ato de igualdade financeira entre as despesas e as receitas totais em um mesmo período	-
CAPACIDADES E RECURSOS ORGANIZACIONAIS	São formas que a organização utiliza para atingir os objetivos divididos em: financeiro, físico, individual e organizacional.	Barney (1986)
REGULAMENTOS E NORMAS AMBIENTAIS	Legislação definida para atender aos requisitos para garantir o patrimônio ambiental	-
GERAÇÃO DE RIQUEZA	Maximizar os lucros por meio de uma estratégia organizacional	Ferro e Torkimian (1988)
DIFERENCIAL COMPETITIVO NO MERCADO	A partir de oportunidades e inovações, potencializar e diferenciar produtos e processos e até mesmo se sobrepôr à concorrência.	Moraes (2014)
SISTEMA DE TI	Sistema informatizado que é utilizado para produzir, armazenar, transmitir e usar informações.	-
KNOW HOW	Conhecimento prático sobre como fazer alguma coisa	-
DECISÕES ESTRATÉGICAS	É a decisão do gestor da organização em relação ao caminho a percorrer para a obtenção dos diferenciais competitivos.	Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000)
DEMANDA DO MERCADO	É a quantidade possível de procura de produto ou serviço por um determinado grupo de clientes	-
CAPITAL DE GIRO	Capital necessário para gerenciar financeiramente a continuidade da organização em pagamentos e aquisição de recursos	-
PATENTE	Título de propriedade temporária referente à invenção ou modelo de utilidade, outorgado pelo Estado.	INPI
INTUIÇÃO	É uma forma de conhecimento que está dentro do ser humano, está implícita no seu desenvolvimento.	-

Fonte: Elaborado pela autora

Essa relação está descrita no Quadro 7, demonstrando qual é a relação, seu significado diante da propositura da representação gráfica e a forma utilizada para representá-la.

Quadro 7 - Codificação das relações na representação gráfica

Relação	Significado	Figura
Está associado a	Estabelece entre dois ou mais elementos a sua relação de continuidade ou dependência	
Dá origem a	Estabelece entre dois ou mais elementos a sua origem e a sua derivação	
Compõe	Vincula cada elemento diante de uma composição final	
Feedback	<i>Feedback</i> é uma forma utilizada no processo de comunicação, onde o emissor envia para o receptor uma mensagem sobre alguma ação, retroação ou devolutiva	

Autor: Elaborador pela autora

A proposta metodológica deste estudo apresenta as relações necessárias para entendimento e análise dos dados coletados, identificando os elementos inseridos na estratégia das PEBTs e comparando-os com o modelo de delimitação da Visão Baseada na Instituição.

4 Análise intra e intercasos de empresas de base tecnológica da RMVALE

Apresenta-se a análise dos resultados de acordo com a proposta da visão baseada na instituição, abrangendo os elementos do tripé da formação de estratégia organizacional; i) a concorrência baseada na indústria; ii) as instituições formais e informais; iii) e as capacidades e recursos organizacionais de acordo com o modelo proposto.

A coleta de dados foi direcionada à pesquisa de quatro PEBTs da RMVale e Litoral Norte, com aplicação de uma entrevista ao proprietário-dirigente. Nesta seção serão abordadas as características relacionadas à importância social e econômica da RMVale; a análise intracaso a partir da descrição da estratégia e representação gráfica de cada uma das empresas; e a análise intercaso ampliando a percepção do comparativo entre as empresas pesquisadas e a teoria IBV.

4.1 Caracterização da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte

A Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, região foco deste estudo, está inserida em um contexto de diversidade econômica e cultural que favorece aos gestores aspectos de inovação e criatividade para a estratégia organizacional.

A Constituição Estadual de São Paulo de 1988, em seu artigo 153, em seu parágrafo primeiro, define: considera-se região metropolitana o agrupamento de municípios limítrofes que assumam destacada expressão nacional em razão de elevada densidade demográfica, significativa conurbação e funções urbanas e regionais com alto grau de diversidade, especialização e integração socioeconômica, exigindo planejamento integrado e ação conjunta permanente dos entes públicos nela atuantes.

Com o objetivo de promover o planejamento e o desenvolvimento socioeconômico da região e a cooperação e integração entre os diferentes níveis governamentais para melhor aproveitamento dos recursos público foi promulgada a Lei Complementar 1166, de 2012, criando a Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte e atualmente.

A Região Metropolitana do Vale do Paraíba é formada por cinco sub-regiões e 39 municípios, sendo estes os mesmos referentes aos municípios da Mesorregião do Vale do Paraíba Paulista.

Com uma população aproximada de 2,3 milhões de habitantes, 5,5% do total do Estado, a Nova Região Metropolitana está dividida em cinco áreas:

- Caçapava, Igaratá, Jacareí, Jambeiro, Monteiro Lobato, Paraibuna, Santa Branca e São José dos Campos.
- Campos do Jordão, Lagoinha, Natividade da Serra, Pindamonhangaba, Redenção da Serra, Santo Antônio do Pinhal, São Bento do Sapucaí, São Luiz do Paraitinga, Taubaté e Tremembé.
- Aparecida, Cachoeira Paulista, Canas, Cunha, Guaratinguetá, Lorena, Piquete, Potim e Roseira.
- Arapeí, Areias, Bananal, Cruzeiro, Lavrinhas, Queluz, São José do Barreiro e Silveiras.
- Caraguatatuba, Ilhabela, São Sebastião e Ubatuba.

Na Figura 8 é apresentado o mapa geográfico demonstrando a RMVAle com suas respectivas cidades.

Figura 8: Mapa Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte



Fonte: IPEA – Relatório RMVALE, 2010

Em 2010, a RM do Vale do Paraíba e Litoral Norte possuía um grau de urbanização de 94,1% e pouco mais de 5% da população estadual residia nela. A população do município--núcleo da RM, São José dos Campos, correspondia, em 2010, a 27,8% da população metropolitana. A taxa de crescimento da população da RM do Vale do Paraíba e Litoral Norte, entre 2000 e 2010, foram de 1,37% ao ano.

Situada entre os dois maiores polos econômicos do Brasil, São Paulo e Rio de Janeiro, e tendo em toda a sua extensão a rodovia Eurico Gaspar Dutra que viabiliza o escoamento eficaz da produção industrial e terciária brasileira, a RMVALE abrange 39 municípios com aproximadamente 6% da população paulista, e o seu PIB corresponde a 3,7% do PIB do estado de São Paulo (IPEA – RELATÓRIO RMVALE, 2010).

A RMVALE possui como suas principais atividades produtivas da região a indústrias automobilística, aeroespacial, petrolífera, química, farmacêutica e abrangência em diversidade nas atividades econômicas relacionadas ao comércio e serviços, sendo estas correspondentes à diversidade e características regionalizadas.

Em razão dos aspectos econômicos e sociais, o presente estudo percebe a importância da análise direcionada à concepção das estratégias nas PEBT localizadas na RMVale e Litoral Norte, e utiliza para base de pesquisa os dados coletados da ação do proprietário-dirigente confrontado com o modelo de delimitação da teoria da visão baseada na instituição.

4.2 Empresa Tremembé Indústrias Químicas (TIQ)

A Tremembé Indústrias Química – TIQ, está há 25 anos no segmento de especialidade em produtos auxiliares na indústria têxtil com o objetivo de atender a um mercado que exige inovação de vanguarda e tecnologia de ponta.

Localizada na RMVALE, na cidade de Tremembé, está consolidada como uma empresa inovadora, atendendo também os mercados nas áreas de sucroalcooleiro, tratamento de água e de papel.

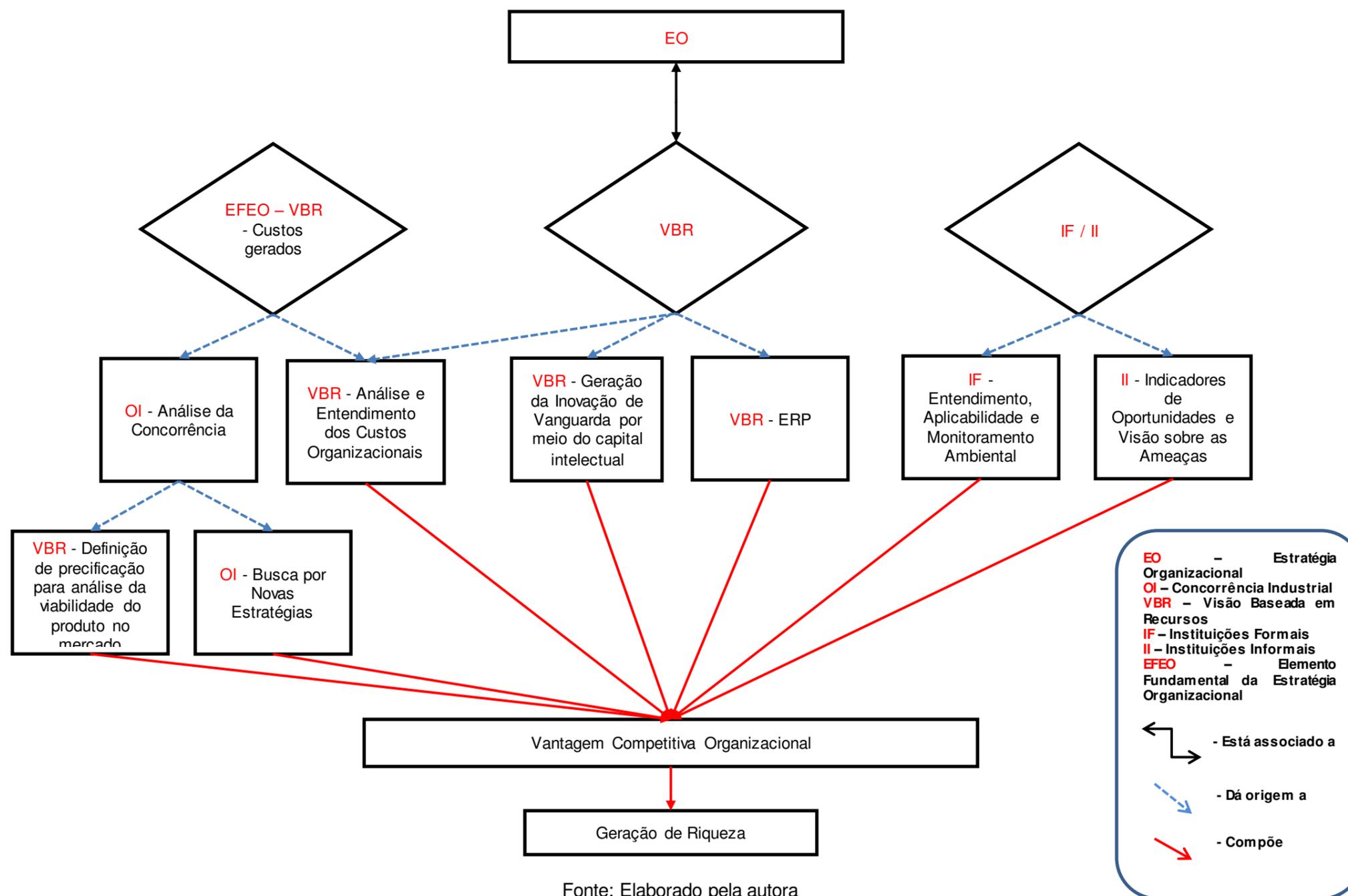
Durante todo seu percurso comercial a empresa procura entender o mercado, suas necessidades, e prever o que poderá agregar valor na relação de prestação de serviço, criando com os clientes uma relação mútua de parceria e conhecimento.

Um dos pilares da TIQ é a sustentabilidade dos negócios, que estende para seus parceiros e fornecedores. Foi premiada em projetos de reconhecimento socioambiental destacando como produzir sem poluir e direcionando 100% de todos os seus resíduos para reuso, reciclagem ou tratamento sem geração de passivos ambientais.

A empresa não valoriza apenas o seu capital intelectual, atendendo a sociedade com a criação e manutenção de uma biblioteca pública.

A Figura 9 representa os elementos e a análise que a TIQ utiliza na formação da sua estratégia, corroborando com a teoria da visão baseada na instituição.

Figura 9: Representação gráfica da estratégia na empresa TIQ



Para a TIQ o entendimento e o conhecimento dos seus custos estão associados diretamente à estratégia organizacional. Sem essa análise precisa e sistemática o proprietário-dirigente acredita que a estagnação e o erro estratégico têm maiores chances de ocorrerem no seu cotidiano.

A análise dos custos possibilita o conhecimento da realidade organizacional, oferece visão para estratégias futuras e minimiza riscos de alterações não previstas pela gestão.

Da mesma forma que o entendimento e o conhecimento dos custos gerados possibilitam elementos para a formação da estratégia, eles dão origem à precificação de produtos e serviços, pois o critério de porcentagem relacionado ao lucro e à contribuição de melhoria é mais bem delimitado e conhecido.

Outro acréscimo oferecido pelo conhecimento dos custos é a origem de uma visão apurada e cautelosa referente à estratégia, produtos e serviços da concorrência, que somada com as informações de precificação possibilita a formação da estratégia da TIQ quanto à viabilidade de produtos e indicadores serviços diferenciados no mercado ou mesmo identificar a possibilidade de uma nova estratégia.

O trecho da entrevista a seguir descreve a relevância do aspecto custo gerado para o proprietário-dirigente da empresa:

A pequena e média empresa necessita de um controle acirrado do seu custo para saber exatamente onde ela está para tomar o caminho certo a seguir...A estratégia em uma empresa é a definição perfeito do seu custo, a empresa que não tem isso bem definido ela está sujeita a qualquer momento fazer parte de um indicador negativo de fechar o negócio antes dos 5 anos....Com o custo bem definido você pode criar estratégias para precificação e avaliar a concorrência para determinar o caminho a seguir.

A análise do custo gerado permite a observância do ponto de equilíbrio para identificar corretamente o preço absorvido pelo mercado e gerar um resultado positivo.

Outra importante ferramenta que está associada na estratégia da TIQ são os recursos e capacidades internas da empresa que são desenvolvidas na conformidade de sua atuação.

A gestão das capacidades e recursos organizacionais dá origem principalmente à geração e manutenção do capital intelectual com o intuito de incentivar e favorecer uma inovação de vanguarda e em um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning* –

Planejamento de Recurso Corporativo), que proporciona controle de produtos e relações comerciais entre a empresa e o cliente.

Como o foco de produção são produtos auxiliares na indústria têxtil é importante que o setor de planejamento e desenvolvimento tenha capacidade em prever tendências e oferecer suporte aos clientes que procuram, acima de tudo, inovações e soluções eficazes.

Isso torna necessários a manutenção e o incentivo do capital intelectual desenvolvido por treinamento e capacitação em seu foco de atuação; no direcionamento da organização com a finalidade em manter o norte da qualidade dos produtos e serviços e reestabelecer o caminho quando algum ajuste se faz necessário na estratégia traçada.

Outro ganho considerável em relação ao capital intelectual é a personalização do produto. Para a TIQ é fundamental trabalhar a especialidade para não perder a competitividade e isso somente se conquista com a inovação de vanguarda.

Na entrevista essa importância se consolida nas seguintes falas:

Uma das coisas fundamentais para criar a vantagem competitiva é o capital intelectual, para que um pequeno número de pessoas possa fazer um trabalho com qualidade, que nos é intrínseca. A empresa desenvolve produto one to one, cada produto para cada cliente, porque cada cliente tem uma particularidade, então o técnico observa esta condição e o laboratório de desenvolvimento e inovação personaliza o produto fidelizando o cliente.

Para controle de produção, recursos e contratos, a TIQ utiliza como ferramenta um sistema ERP adequado. Inicialmente foi formatado pelos próprios colaboradores um sistema ERP que atendia as prerrogativas da empresa, porém como neste momento há um expressivo crescimento de mercado, a Empresa inicia uma procura por um sistema atualizado, com ferramentas que já existam em planejamento e que haja possibilidade em agregar outras que necessite.

A empresa TIQ possui como escopo de negócio, produtos químicos auxiliares da indústria têxtil, portanto os regulamentos e normas ambientais estão associados à estratégia visto que são obrigatórias para esse segmento industrial, além de entender que a visão dos colaboradores internos, principalmente dos gerentes comerciais, deverá atentar às condições regionais para a busca de oportunidades locais, formalizando, dessa forma, a importância das instituições formais e informais.

O proprietário-dirigente, percebendo a importância de normas regulamentadoras, utilizou o conhecimento da ISO 9001 e ISO 14000 para estender à toda a organização um sistema de orientação para que em cada setor seja exigida a normatização dos processos, criando assim uma forma de substituir e informar ao corpo colaborativo sobre todos os processos necessários e atender à produtividade adequada que o cliente exige.

Com profundo conhecimento nos processos, quando algum concorrente aborda um cliente parceiro oferecendo um produto similar, a TIQ oferece como vantagem suporte em processos fabris, conquistando resultado positivo na sua relação comercial. Essa estratégia competitiva está descrita no seguinte trecho da entrevista:

A parceria é interessante porque há clientes que mesmo que o concorrente ofereça produto similar ele tem a parceria em qualquer problema na parte fabril dele, nós iremos dar o suporte e ele não irá trocar de fornecedor, e nesse processo a solução de problemas causados pela concorrência também faz com que tenhamos uma condição destacada de fidelização.

Como restrição informal importante na estratégia organizacional origina-se a identificação da cultura regional como um dos indicadores de oportunidades e visão das ameaças as estratégias organizacionais. Em cada região que a TIQ atua como fornecedora o gerente de negócios pertence à Região, com vínculo local e com as empresas, além de construir vínculos com as características e necessidades regionais.

Para estratégias futuras, a Tremembé Indústria Química pretende ampliar seu portfólio de produtos e serviços e conquistar mercados antes atendidos pela concorrência, utilizando, para tanto, todos os elementos abordados, mas principalmente a análise rigorosa de custos para tal empreendimento.

A análise voltada ao conhecimento e gerenciamento de custos é reforçada pela capacidade e conhecimento do proprietário-dirigente relacionados às ciências contábeis, pós graduação em finanças e MBA em gestão estratégica de negócios, permitindo assim, percepção contínua da realidade e projeção da empresa, visão holística do negócio e análise de cenários para definição da tomada de decisão.

Esse posicionamento reforça a análise prioritária da empresa em relação ao conhecimento de seus custos, incluindo além dos custos fixos uma análise dos custos variáveis que advém da estratégia de um novo produto, processo ou mercado.

A junção dos dados coletados das análises das perspectivas de custos, abrangendo o estudo da precificação e observação da concorrência, recursos e capacidade organizacional (capital intelectual e sistema TI) e instituições formais e informais (normas e regulamentos ambientais e cultura local) compõem a estratégia da Empresa.

Dessa forma, a TIQ dá origem à geração de riquezas organizacionais em seus processos, produtos e serviços, conquistando novos mercados e fidelizando seus clientes com diferencial competitivo no mercado.

4.3 Empresa Kiússi – Real Forma Comercial Ltda EPP

Com uma planta industrial na Itália, focada no desenvolvimento e *design* de produtos, e outra planta industrial na China, focada na linha de produção, o proprietário-dirigente juntamente com o seu irmão iniciaram uma pesquisa entre o Brasil e a China com o objetivo de abrir uma terceira planta direcionada à distribuição e produção de novos produtos.

A empresa é familiar, dirigida por parentes e familiares em todas as três plantas que criam uma sinergia e comprometimento para a eficácia e sucesso de seus produtos no mercado, bem como a utilização em todas as plantas do *know-how* desenvolvido em cada uma delas.

Na escolha do país foi definido o Brasil para abertura da terceira planta e como fundamento dessa decisão foram determinantes os seguintes elementos:

- i) localização: uma vez que se pretendia atender aos países da América do Sul a médio prazo;
- ii) cultura: advinda da população, visto que um dos proprietários-dirigentes é de origem brasileira e as características culturais são próximas as da Itália, país de origem do outro proprietário-dirigente; e
- iii) análise do mercado: na intenção da absorção do produto e serviços oferecidos pelas demais plantas.

Na atualidade as plantas permanecem com seu foco de trabalho, ampliando a planta do Brasil e a exportação dos produtos para países vizinhos. Com foco em P&D,

a planta da Itália aprimora-se com o capital intelectual no *design* e tecnologia dos produtos e serviços direcionados a cada público de interesse; a planta da China, favorecida pela cultura e regime trabalhista, destina-se à produção dos itens comercializados. A planta do Brasil direciona suas atividades para o estabelecimento e fixação de sua marca e imagem no continente americano.

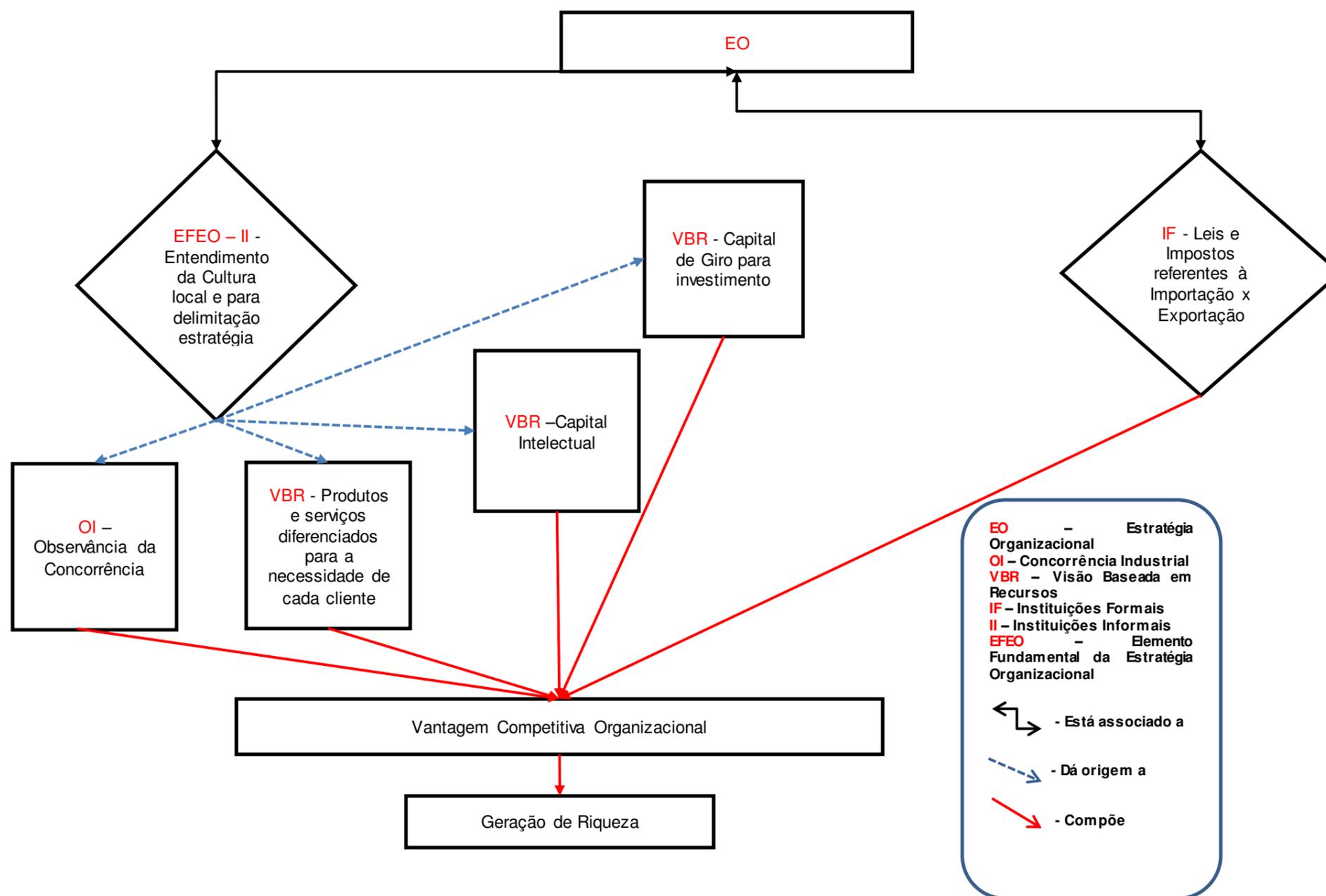
Inicialmente, a pretensão dos proprietários-dirigentes no Brasil era atender ao mercado de embalagens com uma matéria-prima diferenciada, visto que na época ainda não era encontrada no País.

Após um ano de tentativas os proprietários-dirigentes perceberam a recusa do mercado em absorver o custo dessa embalagem e direcionar esse custo ao consumidor final resultaria em falta do interesse pelos clientes na aquisição do produto.

Suas decisões são pautadas principalmente pela cultura e normas sociais no que diz respeito à definição de produtos e serviços relacionados às características de cada cliente e seu público alvo, entretanto é perceptível que todos os elementos identificados na teoria da visão institucional estão presentes em sua estrutura.

Na Figura 10 apresenta-se a estrutura utilizada pela Kiússi em sua estratégia, bem como as variáveis e prioridades identificadas pelos proprietários-dirigentes quanto à análise de dados para a escolha das decisões estratégicas.

Figura 10: Representação gráfica da estratégia – Empresa Kiússi



Fonte: Elaborado pela autora

A estratégia inicial primeiramente era entrar no mercado com o serviço relacionado a embalagens de produtos, utilizando processo e matéria-prima diferenciados que mantinham a qualidade do produto. Somente após dois ou três anos pretendia-se trazer outros produtos diferenciados das plantas localizadas na Itália e China.

Como não houve interesse do mercado no segmento de serviços por causa do alto custo das embalagens diferenciadas e o não entendimento da característica de valor agregado ao produto antecipou-se a vinda de outros produtos acessórios para carros e bicicletas.

Como é possível observar, a estratégia da Kiússi está associada direta e principalmente à cultura de mercado e do público alvo, tanto no que tange à identificação e escolha do país para a abertura da empresa como em relação ao interesse e necessidade do serviço ou do produto a ser ofertado.

Essa alteração na estratégia inicial se transcreve no seguinte trecho da entrevista:

A nossa estratégia era serviço e depois vender o nosso produto, serviço não deu certo e nosso produto está dando certo. No sentido de que é mais fácil vender um produto do que oferecer algo que agregue valor a um produto já existente. Nosso público não consegue entender o valor agregado do serviço, mas percebe a qualidade do produto imediatamente na compra.

A decisão do proprietário-dirigente quanto à alteração da estratégia organizacional aconteceu assim que se percebeu a não aceitação do mercado em relação ao custo de um serviço de alto valor agregado.

Focada ainda no atendimento das necessidades do público, a Kiússi trabalha como diferencial no mercado o perfeito ajuste de seus produtos nos carros e nas bicicletas brasileiras. Isso proporciona aos clientes uma relação comercial de parceria com troca de informações, produtos adequados que eliminam possíveis adaptações e atendimento diferenciado na área de serviços.

Com base nessa especificação, para associar a concorrência a uma modificação estratégica o proprietário-dirigente utiliza o entendimento da necessidade real do cliente, pois acredita que a relação mais importante entre a empresa e o mercado é atender à demanda do produto e solucionar possíveis problemas que venham a ocorrer.

A estratégia da Kiússi, portanto, não se utiliza da comparação entre o que ela delimita em seus produtos e os processos e estratégias da concorrência. Observa-se como forma de conhecimento o mercado e análise das tendências futuras, acreditando os gestores que a melhor estratégia para inibir a concorrência é criar seu próprio diferencial de produtos e serviços ao mercado.

A concorrência, por sua vez, que é prioritariamente de produtos importados de outros países, têm um grau de dificuldade em atender ao mercado, pois não são produzidos de acordo com as especificações dos automóveis brasileiros.

Até mesmo por esse fator a concorrência é observada e analisada, mas a estratégia não é alterada de forma significativa com a pretensão de atender as necessidades de consumidores que não percebem a diferenciação entre a Kiússi e outros fornecedores.

O seguinte trecho da entrevista demonstra essa análise:

Nós olhamos o que está fazendo nosso concorrente, mas nós temos nossa mentalidade, nossa estratégia, nosso planejamento. Primeiro os produtos da Europa podem ser vendidos aqui, em sua maioria com adaptações. Principalmente aqui no Brasil o cliente é quem manda, gosto de visitar os clientes, são eles que me relatam o que eles estão precisando, por isso visito sempre meus clientes. Vou visitá-los e percebo o que o consumidor final quer.

Para atender e instigar o mercado a adquirir produtos e serviços da Kiússi o gestor faz um estudo da demanda do mercado e da região em que o cliente atua, administrando e apresentando um portfólio de produtos adequados ao interesse do consumidor final daquela região e, conseqüentemente, criando uma tipologia da loja para que os produtos tenham giro e estimulem uma relação de parceria com o cliente.

A estratégia de fidelização do cliente é conhecer a região e os consumidores finais para oferecer soluções de venda na parceria e não somente criar uma relação comercial temporária, por meio de consultoria de produtos e serviços.

Comprova-se essa estratégia com o seguinte trecho da entrevista:

Se tem um produto que eu sei que não está saindo, não empurro, porque senão sai aqui, não sai lá. Outra coisa é conhecer o modo de trabalho, eu quero conhecer e aconselhar o que será bom para a venda. É um treinamento e consultoria que damos para a venda do produto, criando uma parceria com o meu cliente. Nossa estratégia não é vender hoje e sim por 20 anos.

A análise da necessidade do cliente provoca no gestor o interesse em pesquisar uma estratégia inicial de lançamento de um novo produto ou serviço, entendendo se há demanda plausível para a produção; se o custo do produto é absorvido pelos clientes; e o período necessário de retorno para recuperar o investimento em infraestrutura e matéria-prima.

Essa análise de custo é fundamental para verificar se o capital de giro existente na empresa está dentro do período estimado de retorno do novo investimento em matéria-prima e infraestrutura, por não ser utilizado para investimentos futuros qualquer forma de financiamento ou empréstimo bancário ou governamental.

Essa forma de gestão financeira se consolida na empresa por receio, dos proprietários-dirigentes, da política e da instabilidade financeira no Brasil, investindo somente quando há recursos próprios para tal inovação ou criação de um produto.

A estratégia utilizada está primeiramente em associar recursos e capacidade organizacional com as necessidades dos clientes. Após a conclusão de essa análise observar os custos e a viabilidade em atender a determinada demanda.

Nesse mesmo sentido, a Kiússi localizada no Brasil atualmente incrementa sua planta com uma linha de produção de acessórios antes somente produzidos na planta localizada na China. Isso, segundo o proprietário dirigente, por que a política tributária do Brasil incentiva as empresas à produção ao invés de importação:

Agora, que tivemos um pequeno sucesso, estamos fazendo uma linha de produção aqui, estamos produzindo algumas peças e acessórios no Brasil. Importar é muito mais fácil, produzir é muito mais difícil, só que há algumas leis que agravam o custo do importado e facilitam a produção de produtos no Brasil.

A Kiússi prioriza o entendimento da cultura local para atender às necessidades dos clientes e esse é o foco principal da estratégia organizacional, criar uma sinergia entre a organização e a necessidade do mercado em que o cliente atua, para oferecer seus produtos, serviços e benefícios com alto valor agregado, trazendo à relação comercial benefícios mútuos.

Posterior a esse entendimento, o proprietário inicia o processo de análise de custos avaliando o investimento em uma estrutura interna, matéria-prima e capital de giro para concluir a viabilidade de tal empreendimento.

O proprietário-dirigente da Kiússi não possui graduação acadêmica, sendo essencialmente trabalhado o conhecimento em gestão do negócio e conquista de clientes por meio de cursos e palestras no meio comercial e empresarial, e esta característica reforça a estratégia da empresa, uma vez que inicialmente há interesse sobre a proposta do cliente perante o mercado em que atua e para posteriormente definir a estratégia mais adequada para a criação de riqueza em ambas empresas.

4.4 ICE do Brasil

A empresa ICE do Brasil está localizada na cidade de Piquete, na RMVale. Tem atualmente 13 funcionários entre as funções administrativa, planejamento, direção e execução dos serviços voltados à relação contratual com seus clientes.

Sua atividade principal é a prestação de serviços relacionados à limpeza de tanques, reservatórios, bacias e lagos que tenham resíduo de petróleo ou de seus derivados.

Seu direcionamento estratégico é principalmente voltado para ações que exigem tecnologia e inovação em espaços e reservatórios. A limpeza manual e rústica não propicia o resultado esperado no que diz respeito tanto ao tempo como à qualidade do serviço.

A ICE tem atuação global, com parcerias com empresas da Nigéria e Venezuela. Atua em todos os locais com seus próprios equipamentos patenteados e tem conquistado, entre os seus clientes, prêmios direcionados à inovação tecnológica em limpeza de resíduos de petróleo além de selos verdes relacionados ao mecanismo utilizado em seus processos e destinação dos resíduos.

Os fatores preponderantes nessa formação estão direcionados às características de valorização do capital intelectual de seus colaboradores e a experiência no que se refere à criação de tecnologia de seus equipamentos e serviços, entretanto, também podem ser observados todos os elementos da estratégia como apresentados na teoria da visão institucional (PENG *et al.*, 2009).

A tecnologia empregada é desenvolvida pelos próprios funcionários, portanto seus recursos e capacidade organizacional são adquiridos de acordo com a vivência e a observação em campo de serviços anteriores.

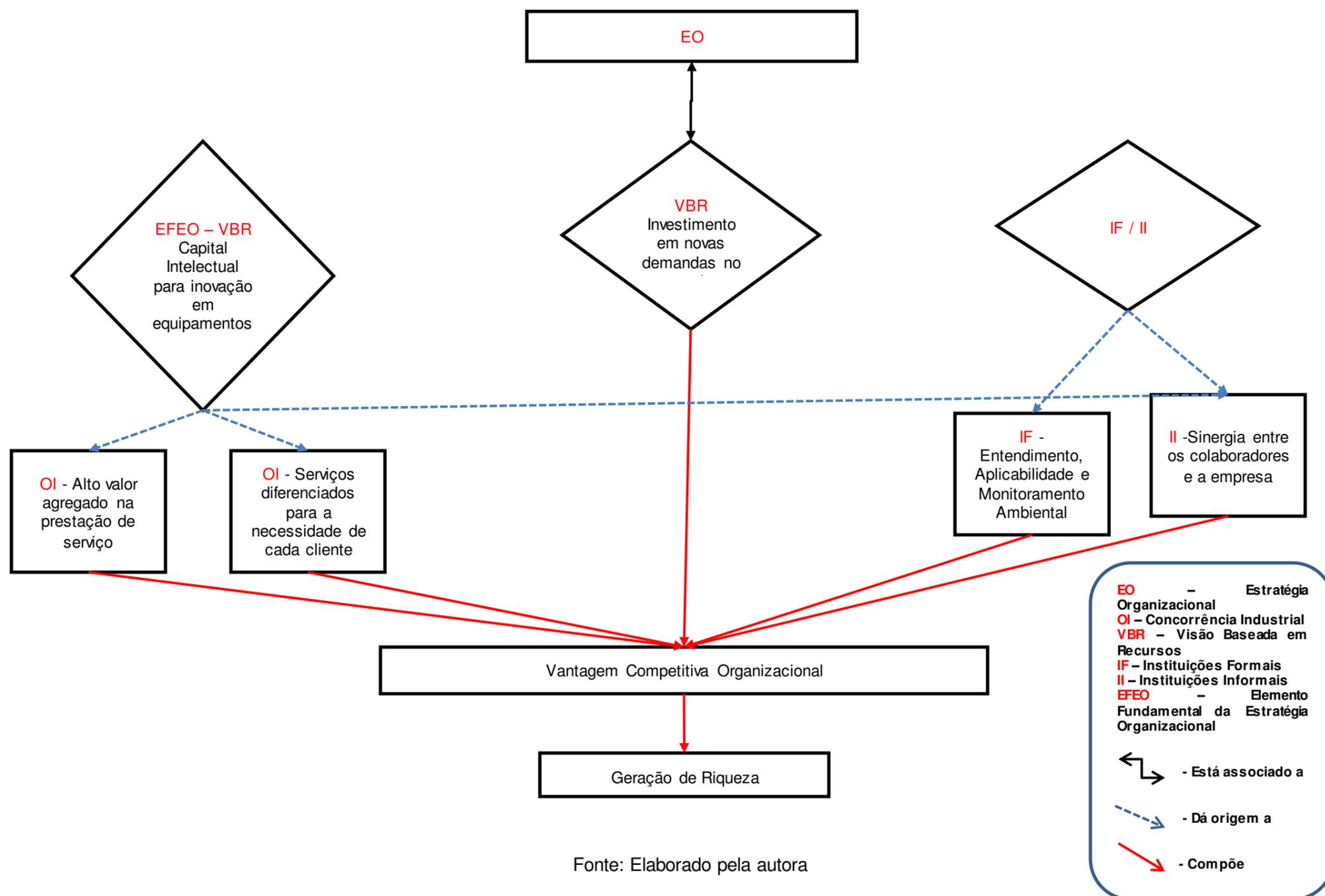
Assim, uma determinada empresa e situação provoca a ação *versus* reação de busca por soluções tecnológicas e químicas capazes de realizar o serviço na relação

de maior qualidade em menor tempo de espera pelo resultado e menor custo e benefício.

Essa desenvoltura profissional cria alto valor agregado à prestação de serviços da empresa ICE do Brasil, dada a criação de tecnologia personalizada e o fato de nenhuma concorrência no mercado nacional apresentar soluções eficazes. Essa é a principal forma da ICE do Brasil formalizar sua estratégia organizacional e acompanhar a qualidade em seus serviços.

A Figura 11 apresenta a estratégia da empresa ICE do Brasil com as suas ações e validações importantes para gerar riquezas e conquistar mercado na área de limpeza de resíduos petrolíferos.

Figura 11: Representação gráfica da estratégia - empresa ICE do Brasil



A importância na estratégia organizacional está registrada no seguinte trecho da entrevista:

O principal recurso que a ICE do Brasil possui é o seu capital intelectual. Ele é que proporciona a vantagem diante dos nossos concorrentes. Nós acreditamos e desenvolvemos pessoas que possam agir com autonomia e empowerment, isso faz com que os colaboradores sintam a ICE do Brasil como uma empresa própria e torna as conquistas e sucessos da empresa como se fosse suas próprias.

A empresa desenvolve e qualifica seu capital intelectual de tal maneira que os colaboradores possuem características de autogestão com autoconfiança e responsabilidade. O colaborador tem competência para participar e decidir em todas as etapas dos processos da relação comercial de prestação de serviço, agindo inclusive com poder e autonomia para ofertar, precificar, negociar e fechar contratos com os clientes.

Essa característica organizacional cria uma forte sinergia com o proprietário-dirigente direcionando inclusive a estratégia da Empresa, de tal forma que o gestor durante o período em que não há demanda provoca e instiga os colaboradores técnicos a procurar soluções para entraves e dificuldades encontradas em serviços anteriores, ou até mesmo aumentar ainda mais a diferenciação dos serviços em relação à concorrência.

O período em que se espera a maturidade profissional desses colaboradores é em torno de quatro anos de acompanhamento, orientação, treinamento e transferência de domínio e conhecimento de todos os trâmites burocráticos e de negociação. Essa característica fortifica o capital intelectual e gera sentimento de posse e parceria dos projetos organizacionais:

Não é fácil chegar a este ponto com os nossos funcionários. São anos de dedicação e investimento em conhecimento e técnicas necessárias, mas eles são fundamentais para criar recursos e equipamentos que favoreçam o nosso serviço e deixem nossos clientes muito mais que satisfeitos.

Essa instigação favorece a criação de tecnologias e criação de equipamentos não encontrados no mercado brasileiro, o que proporciona um aumento no seu valor agregado na prestação de serviço da ICE do Brasil.

O incentivo à busca pela inovação, a provocação e instigação dos gestores para criar novas tecnologias e soluções em prestação de serviços mantêm o colaborador em busca de desafios, motivando-o a permanecer na equipe e investir ainda mais na empresa.

Esse incentivo proporciona à ICE do Brasil sete patentes de equipamentos tecnológicos direcionados à qualidade de seus serviços. Trata-se de outro fator importante para o gestor, pois ele acredita que não há aquisição de infraestrutura se não houver interesse e disposição da empresa em patentear suas criações em inovação e tecnologia.

Outra forma utilizada pelo gestor para manter o capital intelectual permanente em sua empresa tem sido a procura por novos mercados no exterior, criando parcerias com outras instituições do segmento.

Para a ICE do Brasil, a vivência de campo e a intuição do gestor e de seus colaboradores são elementos fundamentais para a criação da estratégia, pois é por meio delas que são encontrados equipamentos e soluções para a prestação de serviços.

Dados esses elementos, a Empresa não possui concorrência direcionada a essa tecnologia de serviços no Brasil o que gera análise de concorrência e de mercado relacionada ao mercado internacional. Esse método é adotado por algumas empresas focadas na atividade comercial petrolífera que preferem utilizar sua própria mão de obra para a extração e limpeza de resíduos ao invés de investir em uma empresa terceirizada que ofereça agilidade e qualidade.

A análise da concorrência não é possível, portanto a estratégia que o proprietário-dirigente utiliza é demonstrar, por meio de números relacionados ao tempo, o valor agregado de sua prestação de serviços.

A média de tempo da prestação desse serviço, quando efetivado exclusivamente pelos colaboradores da empresa, gira em torno de um ano para a limpeza de um tanque com resíduo de petróleo ou derivados, enquanto com a contratação da empresa ICE do Brasil o tempo para a conclusão do serviço gira em torno de 20 dias.

Essa análise é observada no seguinte trecho da entrevista:

Nós não temos concorrência, o que nós vendemos é tempo. O que nos prejudica é a opção do cliente em perder um ano com trabalho de seus funcionários para a limpeza de tanques. Isto não importa para eles, pois possuem uma quantidade excedente de tanques para reservatório do petróleo. Porém quando eles não conseguem realizar a limpeza de forma adequada por conta de alguma circunstância, eles contratam a ICE do Brasil, que oferece em média 20 dias para a solução de um problema que eles não conseguiram resolver.

Como o foco das empresas clientes da ICE do Brasil é o petróleo, a legislação ambiental brasileira e internacional, bem como os requisitos impostos pelos clientes dadas as exigências legais relacionadas à rastreabilidade dos fornecedores, tanto no que diz respeito ao descarte, como aos processos, possibilitou à ICE do Brasil as certificações OHSAS 18001:2007 e ISO 14001:2004 nos serviços que executa, conquistando em seus processos quatro selos ambientais voltados aos seus processos de serviços e descarte de resíduos.

A Petrobras detém quase na totalidade a prestação de serviços da ICE e por causa de aspectos financeiros e políticos associados à Empresa as contratações se restringiram aos contratos já regulamentados.

Em razão desse aspecto o proprietário-dirigente, seguindo sua intuição e necessidade, procurou entre os países empresas do segmento e com extração de petróleo, encontrando no Canadá uma possibilidade de uma futura parceria com outra empresa, formalizando assim a quarta empresa do grupo: a ISS.

Essa realidade se faz necessária uma vez que a Empresa encontra dificuldades em realizar seus serviços no Brasil, como mostra o seguinte trecho da entrevista:

Poderíamos estar muito bem no mercado, porém com a Petrobras cada vez com mais dificuldade diminui a contratação de nossos serviços, optando por manter seus funcionários em um período muito mais longo fazendo a limpeza dos tanques, estamos nos aproximando de uma empresa Canadense que atua no mesmo mercado que o nosso, mas não possui a tecnologia que detemos.

A formação acadêmica do proprietário-dirigente em Engenharia Metalúrgica favorece o desenvolvimento da capacidade intelectual na criação de equipamentos diferenciados e na gestão do empowerment entre seus funcionários na buscar novos mercado para atuar e encontrar pontos de melhoria em serviços já desenvolvidos.

4.5 ALÔWEB

Inicialmente os proprietários-dirigentes criaram uma empresa em 1999 voltada a *websites*, uma vez que a internet era um produto diferenciado e que agregava alto valor às organizações.

Posteriormente aconteceu a montagem de um provedor de acesso à internet discada e que pretendia atender a região do Alto Tietê, no estado de São Paulo, porém, com a possibilidade de fácil acesso para os clientes diante do aumento do número de empresas que oferecia esse tipo de serviço, os proprietários-dirigentes se viram obrigados a criar outra empresa, que oferecia um serviço direcionado a necessidades específicas.

Em 2011, buscando novos mercados os proprietários-dirigentes criaram uma nova empresa voltada à hospedagem de *websites*, a Alôweb, com o intuito de direcionar seu posicionamento no mercado de *software* para atendimento *online*.

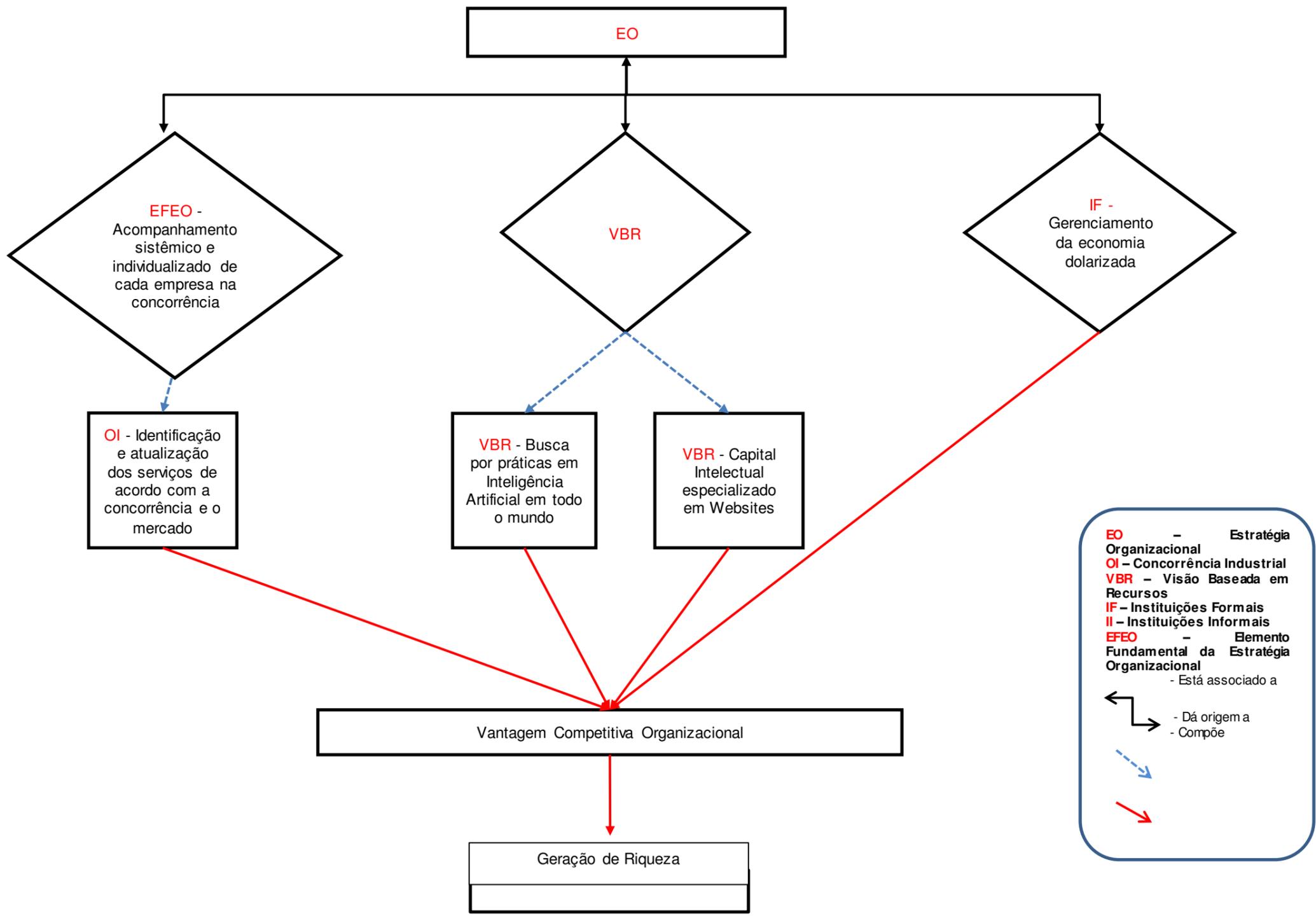
A Alôweb apresenta aos seus clientes a qualidade em atendimento *online* por meio de chat, *helpdesk*, atendimento via SMS, comunicação via redes sociais e sistema de comunicação interna.

É possível observar, de acordo com a análise da estratégia organizacional, que o elemento preponderante é a observação e análise sistemática da concorrência de mercado da Alôweb, direcionando produtos e serviços aos seus clientes.

Mesmo com o foco estratégico na concorrência, a Alôweb também apresenta todos os elementos estruturais do tripé em sua estratégia, corroborando com a teoria da visão institucional segundo Peng *et al* (2009).

Para a empresa Alôweb, estar na vanguarda de serviços e produtos *online* é fundamental para sua manutenção e crescimento no mercado e isso ocorre como rotina desde a sua formação empresarial. Essa característica inclusive proporciona prêmios na área tecnológica pelo Sebrae em qualidade e inovação de produtos e serviços.

Na Figura 12 apresenta-se a estratégia utilizada pela Alôweb para diferenciar-se dos concorrentes, gerando vantagem competitiva e criando riqueza para a organização.



EO - Estratégia Organizacional
OI - Concorrência Industrial
VBR - Visão Baseada em Recursos
IF - Instituições Formais
II - Instituições Informais
EFEO - Elemento Fundamental da Estratégia Organizacional
 - Está associado a

↳ - Dá origem a
 - Compõe

---> (blue dashed arrow)
 -> (red arrow)

Figura 11: Representação gráfica da estratégia - empresa Alôweb
 Fonte: Elaborado pela autora

Como base para estudos de práticas e de mercado os proprietários-dirigentes pesquisaram empresas que desenvolviam *websites* no mundo todo e optaram pelo mercado norte-americano.

Essa definição foi pautada pelas características de mercado, pois os *softwares* americanos apresentam elevada qualidade em relação ao nível de serviços agregados. São apresentados aos clientes de forma natural e simplificada e essas características não eram encontradas no Brasil, apesar do apelo dos clientes.

Para que isso ocorresse em uma empresa brasileira, os recursos e a capacidade organizacional precisariam ser direcionados à gestão do capital intelectual dos colaboradores e à gestão da capacidade organizacional do proprietário-dirigente.

Para a Alôweb, o foco no capital intelectual é apresentado diante da produção e serviços de acordo com a *expertise* das pessoas. A capacidade organizacional volta-se ao gerenciamento e conhecimentos das características individuais desses colaboradores, criando um ciclo contínuo de pessoas qualificadas em desenvolvimento de produtos e serviços de acordo com suas expertises.

Essa estratégia da empresa é percebida no seguinte trecho da entrevista:

Recurso no nosso ramo de atividade é a capacidade intelectual das pessoas que trabalham conosco e capacidade organizacional é saber gerir essas competências individuais para conseguir tirar o máximo de cada um. Então, quando vamos fazer algo ou um novo produto para uma empresa é fundamental que sempre sejam chamadas pessoas que tenham alguma expertise no assunto.

Essa qualidade em gerir, manter e desenvolver o capital intelectual também atua fortemente nas questões de análise da concorrência e conquista do mercado e clientes.

A Alôweb monitora sistematicamente a concorrência e a entende como elemento fundamental para seu crescimento, de tal forma que a previsão do que será implementado na concorrência é crucial para buscar diferenciais de maneira rápida e assim se equiparar em serviços ou produtos, proporcionando ganhos de mercado.

O proprietário-dirigente analisa a concorrência pelas redes sociais e verifica semanalmente qual a estratégia utilizada, as alterações de preços e possíveis valores agregados aos produtos e serviços, com a finalidade de criar em seus clientes a sensação de atendimento pleno de suas necessidades e até mesmo instigá-los a utilizar e criar necessidades que nem mesmo eles percebem no momento.

A estratégia é principalmente conhecer todas as características, serviços e produtos da concorrência. Saber claramente o que cada empresa oferece em *softwares* e apresentar aos clientes o que a Alôweb proporciona de diferencial no comparativo, agregando aos clientes valores em suas relações com os consumidores.

Como a área atuante é dinâmica e rápida, por diversas vezes o proprietário-dirigente se viu obrigado a parar o desenvolvimento de algum novo produto ou serviço para se equiparar a um concorrente que apresentou um novo recurso em sua estratégia.

Essa importância à análise da concorrência pode ser identificada em um trecho da entrevista:

O movimento da concorrência é feito bem de perto por monitoramento por meio de websites, face, instragram, twitter. Toda semana entro no meu concorrente, se ele mudou algo, verifico preço, se está lançando alguma coisa, em qualquer uma das redes sociais. Isso é importante para a minha estratégia, porque eu preciso oferecer a mesma coisa e muito mais. O objetivo não é apenas atender ao cliente, é encantar o cliente, suprir todas as necessidades dele, até mesmo as que ele ainda não sabe.

Nesse mesmo sentido, a Alôweb anualmente se reúne com seus clientes para uma análise personalizada de entendimento e adequação das suas necessidades, para verificar se está havendo adesão e valores agregados dos *softwares* ofertados e o que poderia ser melhor desenvolvido para atender as necessidades.

A empresa tinha 16 servidores com hospedagem de sistemas em uma empresa de telefonia norte-americana. Todos os servidores ofereciam suporte aos clientes para atender aos requisitos de instalação e navegação.

Como base de cálculo dos custos utiliza-se o dólar. Na época da abertura a cotação definida era a média de R\$ 2,20, porém com a crise financeira e política do Brasil o dólar recentemente chegou a R\$ 4,00.

Essa alteração significativa obrigou o proprietário-dirigente a buscar novas tecnologias e novas empresas de hospedagem para reduzir o número de servidores e manter a mesma qualidade oferecida, diminuindo a sua capacidade para dez servidores.

Apesar dessa estratégia diminuir a possibilidade de crescimento organizacional, a nova tecnologia empregada possibilitou atender às necessidades dos clientes com os mesmos benefícios e menor custo, o que se verifica na fala seguinte:

Esta crise do dólar foi interessante para a Alôweb, tive que diminuir a capacidade de servidores para diminuir o custo. Eu fui obrigada a pesquisar novas tecnologias que pudessem trabalhar com menos servidores, de 16 para 10, oferecendo o mesmo custo x benefício. Só que com essa pesquisa nós conseguimos ampliar nossa capacidade quando pudermos novamente crescer, porque hoje eu consigo atender o mesmo número de clientes com a mesma qualidade e um custo menor de hospedagem de sistemas.

Em relação à cultura e às normas sociais, a Alôweb não apresenta análise desses fatores em sua estratégia, mantendo seu foco na sua qualidade de serviços e produtos diferenciados em relação à concorrência.

A formação acadêmica do proprietário-dirigente em Análise de Sistemas e treinamentos especializados em gestão do negócio, liderança e gestão de pessoas fortifica o entendimento do mercado concorrente e reforça a tomada de decisão rápida para a criação de diferenciais competitivos.

4.6 Análise intercaso das empresas pesquisadas

Esta seção traz a análise intercaso das empresas pesquisadas no estudo da estratégia abordando, por meio da comparação com o modelo de delimitação, similaridades e diferenças das estratégias utilizadas pelos proprietários-dirigentes.

A base desse estudo são os dados coletados e analisados na análise intracaso apresentada na seção anterior, bem como as representações gráficas de cada uma das empresas.

4.6.1 Estudo comparativo entre as empresas pesquisadas

Para Miles e Huberman (1994), em uma análise fundamentada no estudo de caso e comparação de dados coletados é importante apresentar uma meta-matriz que demonstra as relações entre os dados, tornando a percepção das diferenças e similaridades de maneira clara e objetiva, visando tornar inteligível um conjunto de narrativas.

Ao analisar os elementos utilizados pelos proprietários-dirigentes na estratégia de suas respectivas empresas é possível observar a inserção do tripé direcionado pela teoria da visão baseada na instituição segundo Peng *et al.* (2009), portanto em

todas as análises são apresentados os elementos da concorrência industrial, recursos e capacidades organizacionais e instituições formais e informais, apesar de estas serem baseadas em diferentes informações.

Para tal entendimento, o Quadro 8 demonstra as características relacionadas à proposta da teoria da visão baseada na instituição diante de cada uma das empresas, analisando qual é a percepção dos proprietários-dirigentes nos elementos do tripé organizacional.

Quadro 8: Análise Intercaso da estratégia nas empresas pesquisadas

Empresa	Principal Foco	Concorrência Industrial	Recursos e Capacidades Organizacionais	Instituições	
				Formais	Informais
TIQ	Análise aprofundado dos custos organizacionais	. Acompanhamento das ações estratégicas da concorrência; . Definição da precificação para análise da viabilidade dos produtos e serviços no mercado.	. Produtos e serviços na vanguarda da inovação; . Análise e conhecimento dos custos organizacionais; . ERP.	. Legislação e Monitoramento Ambiental	. Colaboradores munidos com indicadores de oportunidade e visão sobre as ameaças locais
Kiússi	Entendimento da cultura local e regional	. Observação da concorrência. . Produtos e serviços diferenciados para a necessidade do mercado.	. Gestão do capital de giro para investimentos; . Capital Intelectual.	. Legislação e Normas sobre exportação e importação	. Aprofundado entendimento da cultura local e regional para personalizar os produtos e serviços
ICE do Brasil	Capital Intelectual focado em inovação de equipamentos e serviços	. Alto valor agregado na prestação de serviços; . Serviços personalizados de acordo com a necessidade dos clientes.	. Capital Intelectual direcionado no atendimento dos clientes com equipamentos e serviços na vanguarda da inovação; . Busca por novas demandas no exterior.	. Legislação e monitoramento ambiental; . Normas e procedimento para patentes.	. Sinergia entre os colaboradores e a empresa
Alôweb	Acompanhamento sistêmico e individualizado de cada empresa na concorrência	. Análise sistemática e periódica dos produtos e serviços da concorrência; . Adequação de produtos e serviços da empresa de acordo com as necessidades do mercado e a oferta da concorrência.	. Especialização técnica em Inteligência artificial e em <i>websites</i> .	. Acompanhamento e estratégia organizacional de acordo com a oscilação do dólar	. Não há análise na estratégia

Fonte: Elaborado pela autora

Outra importante análise é a identificação em cada empresa de qual fator tem maior relevância na tomada de decisão estratégica. Essa observação foi possível por meio da entrevista em que cada proprietário-dirigente deu enfoque e a base a toda a sua estratégia. Cada uma das empresas utiliza diferentemente seu foco na estratégia organizacional, apenas uma das bases do tripé em sua formação.

Com base na concorrência industrial, a Alôweb foca sua estratégia organizacional na análise da concorrência inclusive abordando empresas que tenham algum recurso que possa inibir os produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Nessa mesma proporção é possível identificar na empresa Kiússi, como foco da sua estratégia, as instituições formais e informais quando prioritariamente avalia e percebe a cultura e as normas sociais de cada um de seus clientes, formalizando sua estratégia individualizada às características e necessidades de cada cliente.

Nas empresas TIQ e ICE do Brasil o que prepondera em sua estratégia organizacional são os recursos e capacidades organizacionais. A TIQ projeta em toda a base estratégica o amplo e aprofundado conhecimento, análise e entendimento de seus custos organizacionais para gerar vantagem competitiva, enquanto a Ice do Brasil identifica como prioridade da estratégia organizacional o capital intelectual e intuitivo de seus colaboradores na geração e desenvolvimento de seus produtos e serviços.

A aplicabilidade do tripé na estratégia organizacional, segundo Peng *et. al* (2009), apresenta como já visto anteriormente, a análise de três elementos: concorrência industrial, recursos e capacidades organizacionais e instituições formais e informais.

De acordo com a proposta do tripé organizacional foram comparadas e analisadas as relações entre as empresas, objeto de estudo, e os seus elementos constituintes.

Todas as quatro empresas identificaram a análise do elemento concorrência industrial como fator relevante em sua estratégia organizacional, como identificar a concorrência e perceber sua estratégia para criar formas de atender ao cliente com a mesma qualidade, valores agregados e precificação de seus produtos e serviços.

Para a empresa Alôweb, entretanto, esse acompanhamento é a base fundamental da estratégia, por possibilitar que a empresa identifique o movimento do mercado para desenvolver produtos e serviços e aumentar ainda mais a sua participação no mercado.

Em relação aos recursos e capacidade organizacionais, as empresas estudadas avaliam diferentemente esse elemento. Há concordância apenas no requisito delimitado ao capital intelectual. Uma conscientização de importância e necessidade do desenvolvimento dos colaboradores.

Para as empresas, a inovação em produtos e processos advém da capacidade intelectual de seus colaboradores a partir do desenvolvimento técnico e pessoal, do investimento na disseminação da cultura organizacional e plano de retenção dos talentos profissionais.

Esse fator é preponderante nas empresas TIQ, Alôweb e ICE do Brasil, porém somente a ICE apresentou na entrevista a preocupação em patentear seus produtos e serviços obtidos pelo recurso intelectual da empresa.

Quanto às diferenciações, a TIQ considera o sistema de tecnologia da informação um recurso fundamental para a gestão organizacional; a Kiússi acredita que um capital de giro próprio é o que considera fundamental para a implementação e desenvolvimento de produtos e serviços.

A ICE do Brasil busca atender as regulamentações internacionais em seus processos e produtos voltados ao mercado internacional e a Alôweb utiliza principalmente seus recursos e capacidade intelectual para o desenvolvimento da inteligência artificial de seus produtos e serviços em *websites*. Na análise das instituições formais prepondera entre as empresas a observância da legislação e das normas relacionadas à sua atividade principal.

Nas empresas voltadas a atividades químicas, como a TIQ e a ICE do Brasil, a legislação ambiental se faz presente como agente fiscal e regulatório, assim como os aspectos internacionais relacionados a impostos de importação *versus* exportação. A movimentação financeira relacionada à cotação do dólar também é um importante fator estratégico nas empresas Kiússi, Alôweb e Ice do Brasil.

As instituições informais não apresentam unicidade de análise e cada uma das empresas direciona suas decisões e ações de acordo com a sua realidade, até mesmo em função do perfil do proprietário-dirigente na sua visão da relação entre a empresa, as normas e o entornos sociais e as características dos colaboradores.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção é referenciada pela discussão dos resultados das análises intracaso e intercaso relacionados às empresas pesquisadas, confrontando os dados procedentes da análise das entrevistas aplicadas aos proprietários-dirigentes com o conteúdo teórico direcionado à prática da estratégia organizacional exercida pelos proprietários-dirigentes das PEBTs.

A execução e o estudo das estratégias nas empresas são elementos importantes para a procura e fundamentação da vantagem competitiva e a sustentabilidade do negócio frente ao mercado, atuando o proprietário-dirigente como agente decisório na tomada de decisão e escolha da viabilidade ou não de cada ação aplicada.

Herrmann (2005), afirmando a importância da estratégia nas organizações, define que os gestores necessitam de modelos para identificar e compreender quais antecedentes mentais, organizacionais e ambientais estão presentes no cotidiano de sua empresa. Para a conquista de diferenciais competitivos as organizações deverão agir de forma interativa com todos esses elementos para promover a estratégia em diferentes níveis de estruturas e mecanismos de antecipação dos resultados.

Os níveis de estrutura e mecanismos também são observados por Hoskisson *et al* (1999), afirmando que as organizações precisam se adaptar às novas necessidades e conceituações (racional, evolucionária e processual) que a sociedade impõe pela integração entre as perspectivas teóricas e metodológicas na estruturação da estratégia.

Como modelo de delimitação e confronto com as práticas exercidas pelos proprietários-dirigentes o presente estudo utiliza a teoria IBV, identificando a institucionalização nas estratégias das empresas pesquisadas pela abordagem prática e integrada entre as vertentes: política, econômica e sociológica.

Peng *et al* (2008) apresentam a visão baseada na Instituição em duas perspectivas teóricas: uma direcionada a fatores de ordem racional e econômica e outra voltada ao comportamento sociológico, apresentado assim os três elementos constituintes da estratégia: concorrência industrial, recursos e capacidades organizacionais e instituições formais e informais.

Em uma perspectiva integradora, todas as quatro empresas pesquisadas (TIQ, Kiússi, ICE do Brasil e Alôweb) identificaram em sua estratégia organizacional a presença dos elementos constituintes da teoria do IBV.

Ocorreu apenas uma exceção quanto às instituições informais na estrutura da estratégia organizacional da empresa Alôweb, que dada a natureza do seu negócio e a necessidade de rapidez e assertividade nas tomadas de decisão não define a cultura e as normas sociais como elementos de análise quando direcionadas à estratégia.

As empresas pesquisadas identificaram formas variadas para o entendimento de cada um dos elementos da teoria do IBV, construindo sua estratégia de acordo com a sua realidade organizacional e características pessoais e acadêmicas dos proprietários.

Observa-se que a análise desses elementos pelos proprietários-dirigentes é tida por exercício da prática gerencial ou observância da concorrência, sem por vezes saber da existência da teoria do IBV que contempla esses mesmos elementos.

Como análise de dados, e baseada na teoria do IBV, a estratégia organizacional institucionalizada observa os seguintes elementos: concorrência industrial, recursos e capacidade organizacional e instituições formais e informais.

Com a teoria da organização industrial as empresas que pretendem obter a vantagem competitiva deverão utilizar, como parâmetro em sua estratégia, as ações e comportamentos da concorrência para buscar diferenciais de preço, inovação, produtos e processos organizacionais.

Porter (1980) identifica a estratégia organizacional com a análise da concorrência em duas perspectivas: a primeira como liderança estratégica de custo, identificando menores custos para conquistar uma maior participação no mercado; e a segunda como a conquista da diferenciação em produtos e serviços de tal forma que não aconteça disputa pelo mercado.

Nessa perspectiva, todas as empresas pesquisadas praticam a análise e o conhecimento da concorrência, porém foi na empresa Alôweb que esse elemento se tornou mais evidente e preponderante dada a estratégia do acompanhamento contínuo e sistemático do gestor em relação às ações da concorrência, inclusive no âmbito global.

Isso comprova a afirmação de Peng *et al* (2008) em relação à visão baseada na instituição, que analisa o desempenho entre as organizações e possibilita uma

dinâmica globalizada para atender às demandas de variados públicos ao longo do tempo.

A empresa Alôweb, por meio de amplo conhecimento da concorrência, cria, modifica e reestrutura sua estratégia para atender e superar as necessidades de seus clientes e isso repercute como um diferencial sustentável no negócio de tecnologia da informação.

As demais empresas pesquisadas, TIQ, Kiússi e ICE do Brasil identificam para a análise da concorrência ações de monitoramento superficial voltados à identificação e entendimento dos produtos e processos como foco de conhecimento voltado às suas atividades e não como direcionamento ou mudança da estratégia organizacional.

Outro fator de análise, segundo o IBV, é a administração e o conhecimento dos recursos e capacidades internas de tal forma a conquistar ações diferenciadas em seus produtos e processos, como a inovação e a tecnologia utilizadas nas organizações, capital intelectual desenvolvido e valorizado, bem como a gestão dos custos e recursos organizacionais.

Barney (1991) identifica como forma de diferenciação de desempenho entre as empresas, a abordagem e a dinâmica dos recursos internos para criar e identificar algo único, essencial e de difícil reprodução pelos concorrentes. Nesse aspecto, o presente estudo se confirmou fortemente em duas empresas pesquisadas.

A empresa TIQ utiliza como base de sua estratégia o amplo entendimento de seus custos organizacionais, tanto relacionados aos custos fixos como aqueles direcionados à inovação em algum processo ou produto a ser oferecido ao mercado.

A estratégia de inovação e empreendedorismo somente é colocada em prática na empresa TIQ quando há uma assertividade entre os custos gerados e o tempo necessário para rever o investimento efetuado, possibilitando ao proprietário-dirigente um investimento com maior segurança e confiabilidade no mercado.

Outra importante análise dos recursos e da capacidade interna gerada pela pesquisa foi direcionada ao capital intelectual administrado pelo proprietário-dirigente da empresa ICE do Brasil, que não somente instiga e permite que os colaboradores tenham autonomia nas decisões estratégicas, como os produtos e processos oferecidos pela empresa são completamente desenvolvidos e produzidos por esses mesmos colaboradores, criando tecnologia direcionada às necessidades dos clientes e *know-how* diferenciado no segmento de limpeza de resíduos petrolíferos.

As duas empresas, TIQ e ICE do Brasil, têm como base de estratégia os recursos e capacidades organizacionais, porém a análise desses elementos também está presente de maneira menos enfática nas demais empresas pesquisadas, na Kiússi, que somente permite o desenvolvimento de uma nova estratégia com capital financeiro próprio e na Alôweb, que utiliza o conhecimento técnico dos seus colaboradores para criar produtos *on line* diferenciados.

O terceiro elemento da estratégia organizacional, segundo Peng e Pleggenkuhle-Miles (2009), está fundamentado nas instituições formais e informais, que definem as relações da empresa com as legislações e regulamentos formais e a relevância da cultura e normas sociais quando definida a estratégia organizacional.

Nesse aspecto nas empresas pesquisadas, TIQ e ICE do Brasil, irão preponderar em suas ações as regulamentações ambientais e a economia globalizada, dadas as alterações cambiais do dólar.

Na empresa Kiússi a estratégia organizacional é baseada principalmente na cultura e nas normas sociais, tanto no que diz respeito às estratégias de fidelização e continuidade de um determinado produto ou serviço como na definição da localidade de suas plantas industriais. O proprietário-dirigente desenvolve a percepção das características e necessidades específicas de cada cliente no intuito de conquistar uma relação de parceria entre a empresa, o cliente e o consumidor final, agregando valor aos seus produtos e conquistando a fidelização do cliente.

É possível identificar que o modelo proposto pela teoria da visão baseada na instituição é plausível de aplicabilidade em PEBTs, pois apresenta uma amplitude de análises que o próprio proprietário-dirigente pode efetivar e obter possibilidades de geração de riqueza para a empresa.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) afirmam que essas diferenças e preponderâncias encontradas na tomada de decisão dos gestores são resultados do conhecimento da natureza da atividade de cada organização. Isso é fundamental para o alinhamento entre as características da empresa e o sucesso pretendido pela estratégia aplicada.

As características pessoais, a intuição e a formação técnica dos proprietários-dirigentes também foram observadas como elementos determinantes para escolha de um ou outro elemento como base para a estratégia organizacional, interferindo e determinando a tomada de decisão para a estratégia, criando sinergia entre o pessoal e o gerenciamento da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender os elementos utilizados pelos proprietários-dirigentes das pequenas empresas de base tecnológica na RMVale quanto a formação das estratégias organizacionais, pretensão delimitada pela teoria do IBV que aborda como elementos a concorrência industrial, recursos e capacidades organizacionais e as instituições formais e informais.

As práticas para as estratégias apresentadas pelos estudiosos relacionados às pequenas empresas possuem características de difícil aplicabilidade quando comparadas com as estratégias de empresas de grande porte e superficialidade no que diz respeito aos aspectos abordados, provocando entre os gestores das pequenas empresas, ações informais ou baseadas na intuição dos proprietários-dirigentes.

Essas estratégias provocam nas organizações um ciclo permanente de tentativas e erros na busca de produtos e serviços diferenciados, procurando obter com as estratégias fragmentadas vantagem competitiva e criação de riqueza para as empresas.

Este estudo buscou, portanto, compreender e analisar como pequenas empresas de base tecnológica da RMVale desenvolvem o processo de formação da estratégia organizacional e quais elementos utilizam para tal. Como elemento comparativo foi definida uma base teórica relacionada à estratégia organizacional e à teoria da visão baseada na instituição, que aborda em sua análise três elementos constituintes para a eficácia da estratégia: concorrência industrial; recursos e capacidades organizacionais; e instituições formais e informais.

A escolha pela teoria da visão baseada na instituição deu-se em função dos elementos por ela definidos, que quando confrontados com as características das pequenas empresas trazem em sua essência a não necessidade de grandes investimentos em recursos ou em conhecimento.

Essa teoria possibilita ao proprietário-dirigente desenvolver uma visão crítica dos seus recursos, da concorrência de mercado e das normas sociais, em uma análise de estratégia independente de posicionamento geográfico e das características organizacionais. Para tal proposta pretendia-se atender a três objetivos específicos formais que ao serem analisados possibilitassem uma melhor compreensão das práticas estratégicas.

O primeiro objetivo trata da aplicabilidade de entrevistas semiestruturadas, descritivas e flexíveis, direcionadas aos proprietários-dirigentes das empresas para a coleta dos dados relacionados à prática exercida e aos elementos relevantes na estratégia organizacional.

Para tanto, foi formulado um roteiro de entrevista (APÊNDICE A) abordando questões importantes como o entendimento do proprietário-dirigente quanto à estratégia e quais elementos eram considerados quando a empresa criava a estratégia de produto ou serviço.

Em uma empresa teste (ANEXO D) foi aplicado o roteiro de entrevista, verificando se as questões formuladas atendiam aos objetivos específicos do presente estudo. Durante a entrevista o proprietário-dirigente normalmente apresentava logo no início o seu foco de análise, apontando qual elemento era fundamental em sua estrutura e como era aplicado na empresa, e logo em seguida tratava das análises dos demais elementos, demonstrando assim seu foco na estratégia.

Para atender ao primeiro objetivo a entrevista foi tratada pela análise dos dados coletados que apontou que quatro empresas pesquisadas definiram diferentemente o elemento fundamental, a base de sua estrutura na estratégia, porém todos os elementos constituintes e indicados na teoria da visão baseada na instituição eram presentes, alguns de forma mais aprofundada e ampla e outros apenas como análise superficial de ambiente.

Posteriormente à coleta e à análise dos dados referentes às organizações, o segundo objetivo específico direcionado aos recursos, ferramenta e práticas dos proprietários-dirigentes foi atendido com a análise intracaso apresentada nas representações gráficas correspondentes às Figuras 8, 9, 10 e 11, cada uma delas direcionada à uma empresa específica.

Isso demonstra o que é considerado pelo proprietário-dirigente como análise dos elementos do tripé na estratégia organizacional: concorrência industrial, recursos e capacidades organizacionais e instituições formais e informais.

Apenas um fator, relacionado às instituições formais, não foi considerado importante para a empresa Alôweb, que não considerou como elemento de análise estratégica as normas e culturas sociais.

Com base nas análises dos elementos constituintes da Visão Baseada na instituição, com exceção da análise intracaso da empresa Alôweb referente às instituições informais, identificou-se que o processo estratégico utilizado pelos

proprietários-dirigentes possui em sua essência todos os elementos constituintes do modelo de delimitação.

Essa análise atende ao terceiro objetivo do presente estudo, que se apresenta como um comparativo entre os dados coletados com o modelo de delimitação do marco teórico da visão baseada na instituição, observando suas similaridades e diferenças.

O presente estudo atendeu aos objetivos propostos, pois mesmo sem o conhecimento da teoria acadêmica ou da prática aplicada por gestores de grandes organizações, os proprietários-dirigentes utilizam como direcionamento em sua estratégia elementos amplos e aprofundados de acordo com a teoria do IBV.

Portanto, as análises das entrevistas dos proprietários-dirigentes diante da concepção da estratégia organizacional corroboram com o entendimento dos elementos constituintes na teoria da visão baseada na instituição, apresentando às PEBTs um norteador para a tomada de decisão e a criação de projetos que proporcionem vantagem competitiva e/ou geração de riqueza.

Com estes resultados, conclui-se que as pequenas empresas de base tecnológica da RMVale utilizam da análise fundamentada na teoria da Visão Baseada na Instituição em sua concepção da estratégia organizacional, identificando e analisando os elementos da concorrência industrial, recursos e capacidades organizacionais e instituições formais e informais, independente da presença de todos esses elementos ou do critério de importância definido pelo proprietário-dirigente em relação a um ou outro elemento.

Isto é possível devido à amplitude da abordagem oferecida pela IBV, que traz ao gestor três elementos importantes à análise do gestor: i) a análise da concorrência, direcionando o olhar para o mercado em que a empresa está inserida e quais outras empresas possuem práticas e gestão de sucesso; ii) o entendimento dos recursos e da capacidade organizacional, para percepção do que é possível nas estratégias presentes e futuras; e iii) a busca pelas instituições formais e informais, criando sinergia entre a empresa, a sociedade e o governo.

Outro fator importante na teoria da visão baseada na instituição, e a flexibilidade em relação à presença ou não de todos os elementos do IBV, não há imposição sobre todos os elementos de análise. Esta flexibilidade é importante ao gestor das PEBTs, que possui em seu cotidiano organizacional a necessidade de ações correlatas entre

papéis de gestão, produção e vendas, e por vezes não disponibiliza de tempo e conhecimento para análise de todos os elementos.

A contribuição deste estudo está no fato de apresentar aos proprietários-dirigentes das pequenas empresas de base tecnológica, um modelo teórico desenvolvido pela academia como ferramenta direcionadora para tomada de decisão, possibilitando minimizar lacunas e erros quando delimitada a estratégia organizacional.

O presente estudo analisou a concepção e os elementos constituintes da estratégia organizacional em pequenas empresas de base tecnológica, utilizando a entrevista semiestruturada como ferramenta de análise em quatro estudos de caso, portanto como limitação deste estudo, pode-se identificar:

- a limitação referente ao número de casos a serem analisados: a possibilidade de análise de maior número de casos pode proporcionar a identificação de outros elementos constituintes da estratégia, ampliando a análise da aplicabilidade da teoria da Visão Baseada na Instituição em pequenas empresas;
- diversificação da atividade comercial: a análise da concepção da estratégia em empresas com atividades diversas às de base tecnológica, e
- o entendimento sobre a maneira pela qual o proprietário-dirigente utiliza os dados apresentados pelos elementos constituintes da estratégia.

Portanto, para estudos posteriores a proposta é o entendimento desta concepção estratégica em empresas diversas das de base tecnológica e a maneira pelo qual o proprietário-dirigente aplica as análises na estruturação da estratégia organizacional, podendo, inclusive, aumentar o número de empresas pesquisadas para ampliação de dados analisados.

REFERÊNCIAS

- ACS, Zoltan J., AUDRETCH, David B. **Innovation durch kleine Unternehmen. Berlin: Edition Sigma**, pp. 205, 1992.
- ANDREWS, Kenneth R.; ROLAND, C. About strategy. **We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them**, p. 150, 1987.
- ANSOFF, H. Igor; SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Estratégia empresarial**. 1977.
- BARNEY, Jay B. Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, 27(6): 643-650, 2001.
- BETTIS Richard A., HITT Michael A. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal** Summer Special Issue 16: 7-20, 1995.
- BERTÉ, Érica CO Pereira; RODRIGUEZ, Leonel Cezar; ALMEIDA, Martinho Isnard. A formulação de estratégias para pequenas empresas de base tecnológica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, 2009.
- BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. **The domain of strategic management: history and evolution**. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, p. 31-51, 2002.
- BRANDENBURGER, Adam M.; STUART, Harborne W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.
- CARVALHO, Mariy M. et al. Empresa de base tecnológica brasileira: características distintas. In: **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 20, São Paulo. Anais... São Paulo: PGT-USP, 1998.
- CARVALHO, Marly Monteiro. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. Editora Atlas SA, 2000.
- CAVES, Richard E.; PORTER, Michael E. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition*. **The Quarterly Journal of Economics**, p. 241-261, 1977.
- CERVO, Amanda L.; BERVIAN, Pedro Alcino. Pesquisa, conceitos e definições. **CERVO AL, BERVIAN, PA Metodologia científica**, v. 5, p. 65-66, 2002.

CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: The history of American industrial enterprise. **MIT Press, Cambridge, Mass. (1977) The Visible Hand, Harvard University Press, Cambridge, Mass.(1980) The Growth of the Transnational Industrial Firm in the United States and the United Kingdom: a Comparative Analysis', Economic History Review**, v. 33, p. 396-410, 1962.

DE BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho—uma abordagem baseada em valor. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review**, vol. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M.; SANTOS, Filipe M. Knowledge-based view: A new theory of strategy. **Handbook of strategy and management**, v. 1, p. 139-164, 2002.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Separation of ownership and control. **Journal of law and economics**, p. 301-325, 1983.

FERRIER, Walter J.; SMITH, Ken G.; GRIMM, Curtis M. The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 372-388, 1999.

FERRO, José Roberto; TORKOMIAN, Ana Lucia Vitale. A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 2, p. 43-50, 1988.

FONSECA, VS da; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva**, p. 115-146, 2006.

GRIMM, Curtis M.; SMITH, Ken G. **Strategy as action: Industry rivalry and coordination**. South-Western College Pub., 1997.

HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAMBRICK, Donald C.; CHO, Theresa Seung; CHEN, Ming-Jer. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. **Administrative science quarterly**, p. 659-684, 1996.

HAMEL, Gary. Leading the Revolution Harvard Business School Press. **Boston, MA, USA**, p. 343-354, 2000.

HATTEN, Kenneth J.; SCHENDEL, Dan E. Heterogeneity within an industry: firm conduct in the US brewing industry, 1952-71. **The Journal of Industrial Economics**, p. 97-113, 1977.

HERRMANN, Pol. Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 2, p. 111-130, 2005.

HILL, Charles WL; HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E. Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. **Organization Science**, v. 3, n. 4, p. 501-521, 1992.

HITT, Michael A. et al. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6-7, p. 479-491, 2001.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 461-509, 1990.

HOSKISSON, Robert E. Hitt, Michael et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

HUGHES, John A. A filosofia da pesquisa social. **Zahar**, 1983.

HUTZSCHENREUTER, Thomas; KLEINDIENST, Ingo. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 673-720, 2006.

IPEA – Relatório Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, 2010.

IRELAND R. Duane, HITT M.A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. **Academy of Management Executive** 13(1): 43-57, 1999.

IRELAND, R. Duane, HITT, M.A., SIRMON, M.CDuane et al. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. **The Academy of Management Executive**, v. 15, n. 1, p. 49-63, 2001.

IRELAND R. Duane, KURATKO D. F. Corporate entrepreneurship and middle-level managers' entrepreneurial behavior: relationships, outcomes, and consequences. **Working paper, University of Richmond**, 2001

IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A.; SIRMON, David G. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. **Journal of management**, v. 29, n. 6, p. 963-989, 2003.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula. Shaping strategy as a structuration process. **Academy of Management journal**, v. 51, n. 4, p. 621-650, 2008.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHNSON, Gerry. **Strategic change and the management process**. Blackwell, 1987.

JULIEN, Pierre-André. Small businesses as a research subject: some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. **Small Business Economics**, v. 5, n. 2, p. 157-166, 1993.

KOTTER, John P. **What effective general managers really do**. Harvard Business Review, 1982.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W.; GARRISON, James S. **Organization and environment: Managing differentiation and integration**. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LEAMED, E.R, CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R. e GUTH, W.D. **Business Policy: Text and Cases**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 89-100, 2007.

MAHONEY, Joseph T.; MCGAHAN, Anita M. The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. **Strategic Organization**, v. 5, n. 1, p. 79, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. In: **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas, 2010.

MARCOVITCH, Jacques; DOS SANTOS, Silvio A.; DUTRA, Ivan. Criação de empresas com tecnologias avançadas: as experiências do PACTo/IA-FEA-USP. **Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo**, v. 21, n. 2, 1986.

MASON, Bob; BAIN, Peter. The determinants of trade union membership in Britain: a survey of the literature. **Industrial & labor relations review**, v. 46, n. 2, p. 332-351, 1993.

MEIRELLES, A. M. O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. **Dissertação (Mestrado em Administração) – CPEAD/FACE/UFMG**, Belo Horizonte: UFMG, 229 p, 1995.

MELLAHI, Kamel; SMINIA, Harry. Guest Editors' Introduction: The frontiers of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 1-7, 2009.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. Sage, 1994.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper and Row, 1973.

MORAES, Marcela Barbosa de. **EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR AERONÁUTICO BRASILEIRO E CANADENSE**. 2014. Tese de Doutorado.

MORELLI, Gustavo Henrique Faria. Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica. **São Luís: SEBRAE**, 1994.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

NEWMAN, Howard H. **Strategic groups and the structure-performance relationship: a study with respect to the chemical process industries**. na, 1973.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge university press, 1990.

OECD. **Information Technology (IT) diffusion policies for small and medium-sized enterprises**. Paris: OECD, 1995.

OECD. Global Value Chains: Preliminary Evidence and Policy Issues. **Organisation for Economic Co-operation and Development**. Paris: OECD, 2011.

PENG, Mike W. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, vol. 28, n.2, p.275-296, 2003.

PENG, Mike W.; WANG, Denis YL; JIANG, Yi. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. **Journal of international business studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

PENG, Mike W.; PLEGGENKUHLE-MILES, Erin G. Current debates in global strategy. **International journal of management reviews**, v. 11, n. 1, p. 51-68, 2009.

PENG, Mike W. et al. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **The Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2009.

PETTIGREW, Andrew M. **The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries**. Oxford: Blackwell, 1985.

PETTIGREW, Andrew. M. The Character and Significance of Strategy Process Research. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 5–16. 1992.

PINHO, M. et al. **Empresas de base tecnológica**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2005. FUNDUNESP/FINEP/DPP, Relatório de Pesquisa.

PORTER, Michael E. **Retailer power, manufacturer strategy and performance in consumer goods industries**, 1973.

PORTER, Michael E. The structure within industries and companies' performance. **Review of Economics and Statistics**, 61: 214-228, 1979.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

POWELL, Thomas C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic management journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

QIAN, Gongming; LI, Lee. Profitability of small-and medium-sized enterprises in high-tech industries: the case of the biotechnology industry. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 9, p. 881-887, 2003.

ROMANELLI, Geraldo. A entrevista antropológica: troca e alteridade. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto**, p. 119-133, 1998.

ROTHWELL. Rev: DODGSON, Mark. Technology-based SMEs: their role in industrial and economic change. **International Journal of Technology Management**, v. 8, p. 8-8, 1993.

SANTOS, Silvio A. dos et al. A criação de empresas de base tecnológica. **São Paulo: Pioneira**, 1987.

SCOTT, W. Richard; CHRISTENSEN, Soren. **The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities**. Sage Publications, 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Relatório da Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira (2014).

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa (2013).

SINGH, H.; MONTGOMERY, C.A. Corporate acquisition strategies and economic performance. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 377-386, 1987.

SOUZA, Caio Motta Luiz de. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea, Curitiba**, v. 15, n. 5, p. 855-876, 2011.

THOMAS, Howard; BOWMAN, E. H.; SINGH, H. *The Domain of Strategic Management: History and Evolution*. 2002.

THOMPSON, James D. **Organizations in action: Social science bases of administrative theory**. Transaction publishers, 1967.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação. **Atlas**, 1992.

VALERIO NETTO, A. **Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Barueri, SP: Minha Editora, 2006.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais ea convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

WEICK, Karl E. Sensemaking in organizations (Foundations for organizational science). **Thousands Oaks: Sage Publications Inc**, 1995.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, Richard. Learning more from failure: Practice and process. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1903-1906, 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies. **New York**, p. 26-30, 1975.

WOODWARD, James. **Industrial Organization: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, 1965.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro de entrevista aplicada aos proprietários-dirigentes nas entrevistas para coleta de dados está descrito a seguir. O roteiro foi elaborado de forma a ser aberto, flexível e semiestruturado para que possibilitasse ao entrevistador direcionar as perguntas de acordo com a realidade e o histórico das organizações e assim entender como é elaborada a estratégia organizacional das pequenas empresas de base tecnológica.

1º Etapa: Dados Gerais

1. Nome da empresa:
2. Endereço:
3. Atividade Econômica:
4. Ano da abertura da empresa:
5. Número de empregados:
6. Nome dos proprietários dirigentes:
7. Formação técnica, profissional e acadêmica:
8. Histórico da empresa da origem até os dias atuais:
9. Percepção do proprietário-dirigente em relação à estratégia e onde ela se aplica.
10. Quando há necessidade em implementar algum novo processo ou produto, como se realiza algum tipo de planejamento?

2º Etapa: Aspectos abordados em relação ao tripé da estratégia organizacional

Competição Baseada na Indústria

11. Para a formação da estratégia são observadas as características da concorrência? Quais aspectos são observados?
12. Como é feito o monitoramento do ambiente externo?

13. Já alterou o curso de uma estratégia por causa de alguma ação da concorrência?
14. Existe a prática do *benchmarking* na formação da estratégia?
15. Há a comparação dos resultados das suas estratégias com a dos concorrentes?

Recursos e Capacidades Organizacionais

16. Para você, o que é recurso e capacidade organizacional?
17. Quais recursos/capacidades da sua organização são relevantes no processo da formação da estratégia?
18. Algum recurso/capacidade que não tem em sua empresa faz falta para a formação da estratégia?
19. Você aplica uma mesma estratégia para todas as ações organizacionais ou elas se modificam de acordo com as circunstâncias?
20. Há insegurança em alterar a trajetória de uma estratégia em razão de algum fator externo ou interno? Por quê?

Mudanças Institucionais

21. Você tem acesso a alguma instituição de fomento para a realização das ações definidas na estratégia?
22. As ações como economia, regulamentos locais e nacionais interferem na estratégia de sua empresa? Como?
23. O que é feito para minimizar os riscos e aumentar os lucros quanto a essas ações?

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa Estratégica Organizacional em Pequenas Empresas de Base Tecnológica na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. Nesta pesquisa pretendemos **gerar um modelo explicativo sobre o processo de gestão estratégica em pequenas empresas de base tecnológica localizadas na RMVale.**

Nesta pesquisa adotaremos como procedimento a entrevista semiestruturada e flexível, sem quaisquer riscos ao entrevistado, oferecendo como benefício dados para entendimento de estudo científico.

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Terá o esclarecimento referente ao estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de cinco anos, e após esse tempo serão destruídos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor.

NOME DO PESQUISADOR: Victória Balady Reis de Souza

TELEFONE: (012) 98105-6078 (Inclusive a cobrar)

E-MAIL: victoria.bsouza@sp.senac.br

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa Gestão Estratégica em Pequenas Empresas de Base Tecnológica na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

_____, _____ de _____ de 20 .

Assinatura do participante

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional**

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr.(a) Victória Balady Reis de Souza, aluno(a) do Mestrado Acadêmico em Planejamento e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação, sendo orientada e supervisionada pelo(a) professor(a) Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável. O nome da organização será preservado e não constará identificação da organização no documento final da pesquisa.

TEMA DA PESQUISA: Gestão Estratégica em Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica na Região Metropolitana do Vale do Paraíba

OBJETIVO: Gerar um modelo explicativo sobre o processo de gestão estratégica em pequenas e médias empresas de base tecnológica localizadas na RMVale.

PROCEDIMENTO: Pretende-se proceder neste estudo através da pesquisa qualitativa sob a forma descritiva-exploratória por meio da revisão da literatura e entrevistas com os proprietários-dirigentes das empresas estudadas, observando e

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Local, 01 de agosto de 2015.



ANEXO C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Gestão Estratégica em Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica na Região Metropolitana do Vale do Paraíba.

Pesquisador: Victória Balady Reis de Souza

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 48026215.2.0000.5501

Instituição Proponente: SOCIEDADE BENEFICIENTE SÃO CAMILO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.266.075

Apresentação do Projeto:

Pesquisa qualitativa exploratória descritiva com gestores de empresas, através de uma entrevista individual com roteiro semi-estruturado e flexível, observando a construção do conhecimento através das técnicas de narrativa e visual mapping (transcrito do projeto)

Objetivo da Pesquisa:

A partir da questão de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é gerar um modelo explicativo sobre o processo de gestão estratégica em pequenas e médias empresas de base tecnológica localizadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba (transcrito do projeto)

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Atende as recomendações da Resolução 466/12

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Tema relevante para a área Gestão Empresarial

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Atende as recomendações da Resolução 466/12

Recomendações:

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040
 UF: SP Município: TAUBATE
 Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br



Continuação do Parecer: 1.266.075

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Atendida a solicitação do parecer anterior.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião de 02/10/2015, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 466/12, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_560758.pdf	30/09/2015 16:45:45		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_e_Esclarecido_Institucional.docx	30/09/2015 16:45:12	Victória Balady Reis de Souza	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_CONSENTIMENTO_Modelo.pdf	30/09/2015 16:26:43	Victória Balady Reis de Souza	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_VICTORIA.doc	07/09/2015 22:32:34	Victória Balady Reis de Souza	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_2_assinaturas_01092015.pdf	07/09/2015 22:31:36	Victória Balady Reis de Souza	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATE, 07 de Outubro de 2015

Assinado por:
Maria Dolores Alves Cocco
 (Coordenador)

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040
 UF: SP Município: TAUBATE
 Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br

ANEXO D – EMPRESA TESTE

Empresa MeC-G Tooling & Design

O proprietário-dirigente trabalhava como funcionário em uma empresa do ramo automobilístico na função de técnico mecânico. Por causa do seu interesse em estudos de mecânica de projetos (AutoCAD) e por iniciativa própria iniciou o desenvolvimento de projetos para o ferramental dos automóveis construindo assim oportunidades empregatícias e *networking* no setor de engenharia mecânica. Com a apresentação desses ferramentais houve interesse da empresa em sua transferência para o setor de engenharia e criação de peças direcionadas aos produtos industrializados.

Essa transferência aumentou o *networking* em setores de desenvolvimento de produtos e maquinários e surgiu a oportunidade da abertura de sua empresa direcionando suas ações ao estudo do Comando da Aviação do Exército (CAVEX) no Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA) com o desenvolvimento de produtos e projetos a serem utilizados em aeronaves do exército para eficácia das manobras militares.

Esses estudos viabilizaram a empresa MEC-G Tolling & Design: a entrada da empresa na Incubadora no DCTA no Centro Técnico Aeroespacial Incubadora Aeronáutica em São José dos Campos (Incubaereo).

A oportunidade de entrada no mercado interno de defesa surgiu por causa do *networking* e a falta de incentivo do mercado na abertura de novas organizações. O proprietário-dirigente percebeu a escassez de empresas com esse *know-how* e a maior dificuldade encontrada está em uma concorrência já solidificada, com estrutura definida e cultura fixa de empresas de grande porte.

Interessado nos projetos, o DCTA propôs a contratação da empresa MEC-G Tooling & Desing para a efetivação do projeto desenvolvido. Apesar de a verba já estar reservada ao pagamento para início da implementação do serviço a empresa encontrou dificuldade na relação contratual, pois o Ministério da Defesa não definiu o método da contratação, se a relação contratual aconteceria por contratação direta ou licitação.

Para facilitar a contratação direta, foi criada a estratégia em modificar o ramo da atividade para empresa estratégica de defesa, mas isso não solucionou o entrave encontrado. A relação com o Ministério da Defesa, com seus regulamentos e

legislação apresenta-se na empresa de maneira regulatória e dirigente, uma vez que ocorrem restrições externas formais que não é de a empresa mitigar. A ferramenta utilizada para se precaver de riscos pelo proprietário-dirigente é o acompanhamento e o mapeamento sistemático dos riscos identificados durante todo o processo de desenvolvimento e aplicação destas soluções.

Na atualidade a empresa construiu outros estudos resultantes de um projeto em equipamento de comunicação para o exército e tem a pretensão de estudos voltados às Olimpíadas para pleitear uma subvenção do governo.

Os recursos e capacidades organizacionais se restringem ao capital intelectual do proprietário-dirigente que possui como foco o desenvolvimento de soluções de engenharia e para a efetivação dessas soluções, utilizando para a produção empresas que tenham recursos e capacidades organizacionais.

A aplicação do roteiro de entrevista na empresa teste Mec-G Tooling & Design, apresentou adequação em como é concebida a estratégia organizacional, seus elementos e recursos constituintes, com a Teoria da Visão Baseada na Instituição, formalizando portanto, a validade do instrumento de pesquisa com o objetivo do estudo.

A Figura 13 traz a representação gráfica da estratégia da empresa MEC-G Tooling & Design, apresentando a seguir o entendimento e a comparação com o modelo de delimitação transcrito neste estudo.

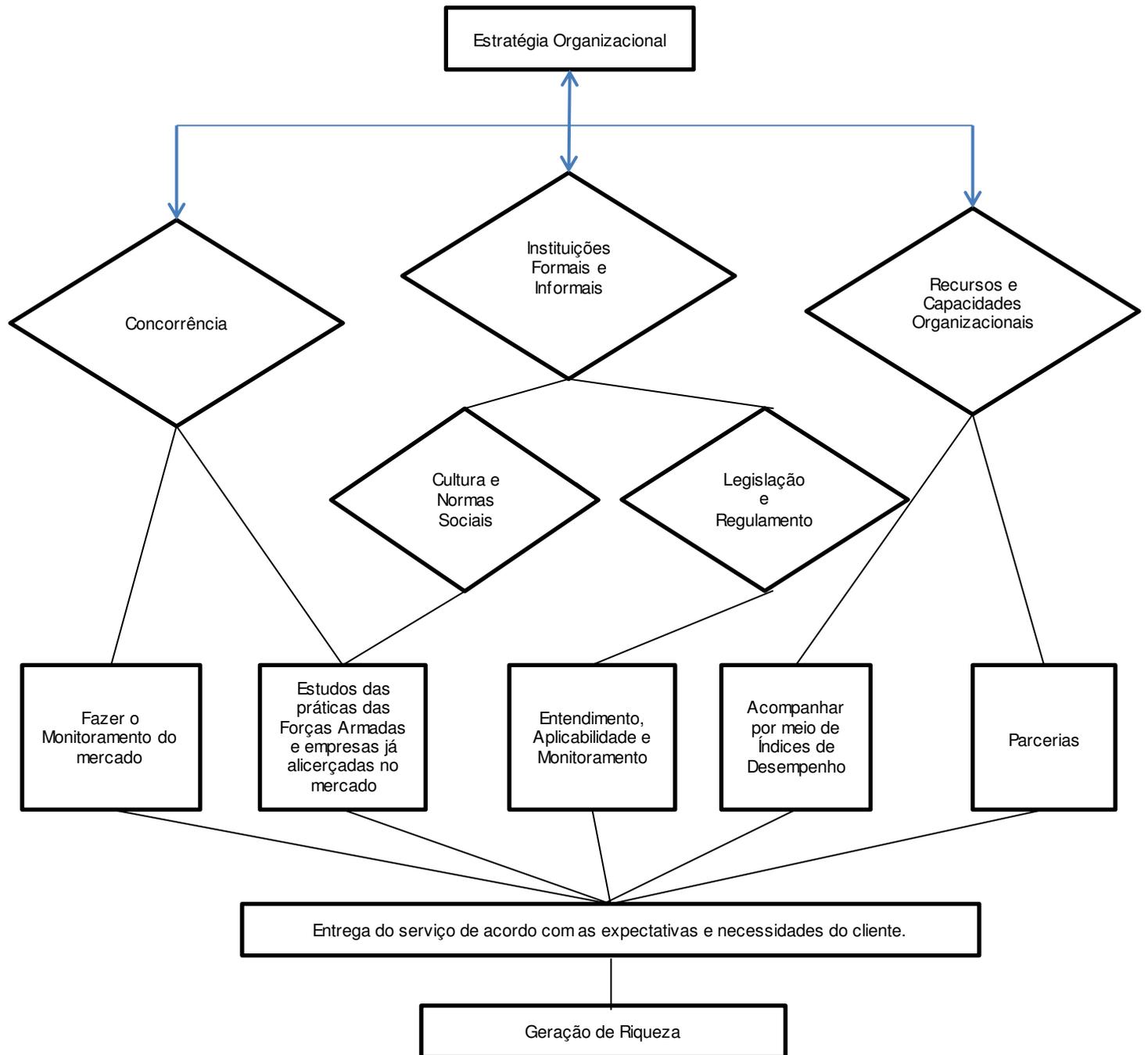


Figura 13: Representação gráfica da estratégia – MEC-G Tooling & Design
 Fonte: Elaborado pela autora