

Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica: um modelo de fases evolutivas para o setor médico-odontológico

Strategic process in small technology-based companies: proposal of an evolutionary stage model for the medical & dental sector



Sergio Perussi Filho¹
Edmundo Escrivão Filho²

Resumo: O objetivo do trabalho foi o de estudar o processo estratégico, testar algumas hipóteses acerca desse processo e propor modelos explicativos para a criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica. A estratégia empresarial é uma área de significativa importância para os estudos administrativos, tendo em vista o impacto das decisões e ações estratégicas para o sucesso das empresas. Além disso, a teoria sobre estratégia está fortemente fundamentada em estudos realizados em empresas de grande porte, maduras, podendo, portanto, apresentar vies quando considerada a sua aplicação em empresas de pequeno porte e empresas em fase de desenvolvimento. Este estudo analisou os processos de criação de estratégias e propôs um conjunto de modelos representativos desses processos para pequenas empresas de base tecnológica criadas sem a formalização de planos de negócios, o que foi muito comum no início dos polos tecnológicos brasileiros na década de 80. Foi realizado um trabalho de campo cuja natureza foi a de pesquisa aplicada. O procedimento técnico utilizado foi o estudo multicase, sendo investigadas cinco empresas de pequeno e uma de médio porte, conforme classificação pelo número de empregados, todas de base tecnológica e localizadas no Polo Tecnológico de São Carlos, em São Carlos, SP. O resultado da pesquisa evidenciou que as estratégias são criadas por etapas distintas, o que permitiu a construção de um conjunto de modelos representativos do processo de criação de estratégias, além de confirmar algumas hipóteses formuladas, podendo destacar que a ausência de formalização de planos de negócios não impediu o sucesso das empresas estudadas.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento estratégico. Empreendedorismo. Pequenas empresas de base tecnológica. Polos de tecnologia. Pequenas empresas.

Abstract: *The aim of this study was to analyze the strategic process and to propose a model that represents this process in small technology-based companies created without a business plan, which was very common in the beginning of a Brazilian Technopolis. Business strategy is an area of significant importance to management studies due the impacts of the strategic decisions to drive companies to success. In addition, the theory of strategy has been strongly formulated through studies on strategic actions in large and stable companies, which, when considered for application in small-sized companies, can lead to bias. A field study was carried out using the applied, descriptive and qualitative approaches in a multiple-case study with a sample of five small-sized companies and one medium-sized company. All of the companies are technology-based companies from the São Carlos Technopolis, Brazil. The results revealed that the strategies are created in distinctive phases, which led to the development of four representative frameworks for the companies' evolutionary processes of strategy creation.*

Keywords: *Strategy. Strategic planning. Entrepreneurship. Technology-based companies. Technopolis. Small business.*

1 Introdução

Em um ambiente de maior dinamismo competitivo e cada vez mais complexo, as estratégias, fundamentadas nas decisões e ações empresariais que orientam a organização na busca do sucesso, tornaram-se muito mais importantes e ao mesmo tempo muito mais difíceis de serem definidas e implementadas.

Quando a estratégia, representada pelas decisões de escolha de ações empresariais, é formalizada previamente, ou seja, tem a sua concepção definida a priori (estratégia determinada ex ante), é denominada de estratégia formalizada ou estratégia planejada ou estratégia intencionada e tem a vinculação com o campo

¹ Centro Universitário Central Paulista – UNICEP, Rua Miguel Petroni, 5111, Parque Fehr, CEP 13563-470, São Carlos, SP, Brasil, e-mail: sergioperussi@uol.com.br

² Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo – USP, Av. Trabalhador São-carlense, 400, Centro, CP 359, CEP 13566-590, São Carlos, SP, Brasil, e-mail: edesfi@sc.usp.br

Recebido em 28/11/2009 — Aceito em 20/12/2011

Suporte financeiro: Nenhum.

de estudo da estratégia denominado de posicionamento estratégico, que tem em Porter (1986) um dos autores mais citados na literatura. De forma contrária, quando as ações organizacionais, sem decisões previamente planejadas quanto ao direcionamento das ações e os seus resultados esperados, são criadas, implantadas e concluídas ao longo dos processos naturais da empresa, constituindo-se assim na própria estratégia (estratégia *ex post*), constituem um tipo de estratégia que tem seus estudos vinculados ao denominado campo do processo estratégico. Este campo tem em Mintzberg um dos autores de maior número de citações e aquele que inaugurou, na década de 80, o referido campo com artigos e livros que criticavam a hegemonia da aplicação do planejamento estratégico pelas empresas americanas, além da centralização dos estudos acadêmicos nos ditos processos de planejamento (MINTZBERG, 1978; 1992; 1994; MINTZBERG; McHUGH, 1985; MINTZBERG; LAMPEL, 2002).

Do antagonismo de abordagem entre esses dois campos, surge o dilema: o que é melhor, formalizar previamente as ações ou deixar (ou mesmo criar condições para) que as ações surjam ao longo do processo? Estruturar a organização para se adequar às pressões advindas do ambiente competitivo, em um processo de planejamento, ou em funções de deficiências ou competências existentes internamente à própria organização?

A busca de compreensão mais detalhada e a solução para esse dilema têm orientado os autores que se dedicam à área dos estudos organizacionais, o que evidencia essa área muito mais como uma arena conflituosa de concepções sobre estratégia do que um tranquilo capítulo consensual da produção acadêmica.

Para Schendel (1992), existem dois principais campos de estudo da estratégia: o campo que considera o estudo da estratégia sob os aspectos de seu conteúdo (*content strategy*), o qual, segundo esse autor, tem as suas raízes em conceitos derivados da economia, e o campo que considera a estratégia como processo (*strategy process*), que, para o autor, se fundamenta em conceitos da psicologia e da sociologia.

Entre os muitos pesquisadores organizacionais que se dedicam à temática da estratégia empresarial, dois exerceram impactos fundamentais para a configuração desses dois campos de estudo da estratégia: Porter e Mintzberg (SCHENDEL, 1992). O primeiro, ao enfatizar em seus estudos – e corroborar os desenvolvimentos teóricos anteriores havidos na área de estratégia – a importância da formalização das estratégias para o sucesso das organizações (PORTER, 1986; 1989); o segundo, pela crítica ao domínio expressivo do uso do processo de formalização pelas organizações, principalmente as norte-americanas, sem a análise crítica de seus efetivos resultados e consequências (MINTZBERG, 1994;

MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) e pelos seus trabalhos sobre o processo estratégico (MINTZBERG, 1978; 1992; 1994; MINTZBERG; McHUGH, 1985; MINTZBERG; LAMPEL, 2002), que permitiram a abertura de uma discussão, que tem sido aprofundada pelos acadêmicos, sobre a dicotomia da estratégia formalizada (*ex ante*) vs. estratégia formada (*ex post facto*).

Assim, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o processo de formação das estratégias empresariais é diverso e, portanto, dependente de contextualizações, jogando papel importante nesse processo de formação não somente os aspectos ambientais, mas também os sociais, visto que as organizações são processos fortemente impactados pela variável social. Para esses autores, o processo de formação de estratégias se constitui de um fluxo de decisões e ações estratégicas, intencionadas ou não, realizadas ou não, aos quais denominou estratégias intencionadas, estratégias não realizadas, estratégias deliberadas, estratégias emergentes e estratégias realizadas. De forma geral, os autores entendem que as organizações

[...] desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 18).

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

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

No presente trabalho, por meio de um estudo multicase, foram obtidos os detalhes processuais que orientam as estratégias de empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte, fabricantes de

equipamentos médico-odontológicos. Como resultado das entrevistas, das informações obtidas, dos dados coletados e reflexões sobre o processo de criação de estratégias nessas empresas, foram formulados quatro modelos que representam as quatro fases desse processo. Assim, buscou-se estudar como a estratégia é tratada em cada fase do processo de evolução da empresa, quer ela seja formalizada ou não.

Dada a relativa escassez, na literatura brasileira, de trabalhos sobre processo estratégico e a proposição de modelos de formação de estratégias em pequenas empresas, e de forma ainda mais específica, de empresas de base tecnológica, o entendimento foi de que o presente trabalho poderia contribuir para o avanço do estudo da estratégia empresarial no contexto brasileiro.

2 Contextualização e referencial teórico

A revisão de artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais e apresentados em Congressos e Encontros da área revela uma carência de estudos sobre o processo estratégico de pequenas empresas. No caso específico de empresas de base tecnológica, de pequeno e/ou médio porte, não foi encontrada nenhuma publicação de artigo que considera, de forma específica e com abordagem sistêmica, trabalho de campo que contemple a estratégia do ponto de vista da abordagem processual nessas empresas. De forma geral, observam-se, nos trabalhos sobre estratégia publicados no Brasil, além daqueles que procuram descrever por meio de estudos de casos a formulação e criação de estratégias nas organizações, geralmente de grande porte, alguns trabalhos que criticam a importação de modelos criados com base em paradigmas nem sempre encontrados no Brasil (VASCONCELOS, 2001; FARIA, 2001); pesquisas associando estratégia com a teoria institucionalista (DOLCI; KARAWAJCZYK, 2002; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2003; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002); trabalhos contemplando a corrente teórica da ecologia organizacional (CARVALHO, 2002); o uso da intuição na formulação de estratégias (OLIVEIRA; NETO, 2003); estudo contemplando aspectos relacionados com o desenvolvimento de capacitações dinâmicas (PROENÇA, 2003); e também trabalhos orientando sobre metodologias nos estudos estratégicos, como a operacionalização do método da *Grounded Theory* (MELLO; CUNHA, 2003).

2.1 A abordagem de estratégia fundamentada na organização industrial

A abordagem de criação de estratégia fundamentado nos estudos da organização industrial originou-se da corrente da economia denominada “organização

industrial”. Essa corrente de estudos surgiu como alternativa à microeconomia para explicar a importância das estruturas de mercado nas decisões empresariais, e de forma mais específica, na escolha de preços e quantidades de produção e, por consequência, na eficácia alocativa, ou seja, na otimização ou racionalização no uso dos fatores de produção escassos para a busca do bem estar (HASENCLEVER; KUPFER, 2002). Ela explica a maior influência do ambiente externo (inclusive a estrutura dos mercados) sobre as ações das empresas, e foi o principal determinante das estratégias selecionadas pelas empresas durante os anos 60 a 80. Esta abordagem considera que o ambiente é mais determinante da estratégia selecionada do que as decisões tomadas por seus gestores sobre aspectos internos à empresa (SCHENDEL, 1992). Características do setor, como economias de escala, barreiras à entrada no mercado, grau de concentração de empresas no setor, vantagem absoluta de custos impactam de maneira importante o desempenho das organizações (AZEVEDO, 1998). Mason (1939), um dos pioneiros da corrente da organização industrial, introduziu a ideia de firma ativa, ou seja, aquela que age no sentido de modificar o seu ambiente de competição, não mais tendo que aceitar os preços determinados pelo mercado, mas considerando-os como uma variável de escolha. Mason

[...] abriu espaço para o estudo de diversas estratégias empresariais – como gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), *marketing*, diferenciação de produto etc.” (AZEVEDO, 1998, p. 199).

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

2.2 A abordagem de estratégia fundamentada nos recursos

Essa perspectiva se fundamenta na lógica de que toda estratégia tem como base o conjunto de recursos e capacidades únicos possuídos pelas organizações

e que se constituem também na principal fonte de seus retornos.

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

A origem dessa abordagem está nos trabalhos realizados por Penrose (1959), para quem as empresas crescem acumulando capacidades e recursos e, esse crescimento, além do lucro, é um objetivo fundamental, fazendo a empresa crescer e se transformar.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 24) essa perspectiva pressupõe que

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

Nessa perspectiva, ainda segundo esses autores, os recursos são as entradas ao processo de produção da empresa, geralmente classificados em três categorias: físicos, humanos e capital organizacional. Recursos por si só não são fontes de vantagens competitivas duradouras. Para que isso ocorra, é necessária a integração inteligente desses recursos, o que origina o conceito de capacidades. Assim, capacidades é a condição que um conjunto de recursos possui de desempenhar uma tarefa ou atividade de forma integrada. Como fonte de vantagem competitiva, uma capacidade não pode ser simples a ponto de facilitar a imitação, nem complexa a ponto de dificultar a eficiência operacional e a eficácia organizacional (HITT; IRELAND; HOSKINNESS, 2002).

Para Barney (1995), os recursos que originam vantagens competitivas para uma empresa devem possuir algumas características importantes: a) valiosos – quando permitem à empresa minimizar as ameaças e potencializar as oportunidades do mercado; b) raros – difíceis de serem obtidos pelos concorrentes; c) de imitação difícil - difíceis de serem imitados ou aumentar os custos da concorrência interessada em obtê-los; d) insubstituíveis – quando não possuem equivalentes funcionais. Quando esses quatro critérios são plenamente atendidos, os recursos e capacidades tornam-se competências essenciais, servindo então de fonte de vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

De acordo com Hamel e Prahalad (1995, p. 229),

[...] uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.

Afirmam ainda que

[...] uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 233).

2.3 A abordagem da estratégia fundamentada no processo

A abordagem processualista de estudo da estratégia tem como objetivo estudar os processos que a definem e a consolidam na prática empresarial. Assim, o foco de atenção é o processo estratégico, ou seja, como são desenvolvidas as atividades de definição e implementação das estratégias. Para tanto, considerações sobre o conteúdo da estratégia, o contexto no qual ela se desenvolve e os aspectos relacionados com a participação dos diversos atores no processo são motivos de atenção especial.

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

Além de criticar o amplo domínio dos processos de formulação (prescrição) de estratégias pelas empresas ocidentais, especialmente as norte-americanas, Mintzberg e colaboradores consolidaram o que hoje é conhecido como as dez escolas de formação da estratégia empresarial, que eles denominaram de escolas do pensamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

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

2.4 A abordagem da estratégia baseada nas atividades

Para Johnson, Melin e Whittington (2003), a visão de estratégia baseada nas atividades tem como foco o detalhamento dos processos e práticas que constituem as atividades do dia a dia da vida organizacional e que são relacionadas com os resultados estratégicos.

Ainda de acordo com esses autores, dois aspectos econômicos direcionam os estudos estratégicos para a direção da visão baseada nas atividades. Primeiro, tem havido mudanças no mercado de recursos - os mercados estão mais abertos; o trabalho mais móvel; e a informação está abundante. Além disso, os recursos estão mais fáceis de serem comercializados, a segurança contra os novos entrantes está falhando e a estratégia de imitação não tem funcionado. Assim, neste mercado de recursos fluidos, a vantagem sustentável repousa mais nos micro ativos que são mais difíceis de serem discernidos e negociados, fazendo com que a obtenção de lucro dependa de detalhes, ou seja, de decisões e ações estratégicas que ocorrem no cotidiano da empresa, nem sempre fáceis de serem observadas sem uma atenção mais focada na busca da sua compreensão. O segundo aspecto reflete a mudança para um ambiente muito mais hipercompetitivo, no qual a velocidade, a surpresa e a inovação são as bases vencedoras da vantagem competitiva.

2.5 Uma abordagem integrativa de criação de estratégias

Perspectivas e modelos que buscam integrar abordagens ou perspectivas diferentes de criação de estratégias têm sido apresentados na literatura (PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2005).

Mariotto (2003), após revisão da literatura de artigos relacionados com a emersão de estratégias em organizações, propõe um quadro conceitual que contempla o uso conjunto dos conceitos de estratégia formalizada e de estratégia emergente, que ele denomina de “Formação Contínua de Estratégia”.

De acordo com Mariotto (2003), a contribuição de seu trabalho está no fato de: a) integrar várias perspectivas teóricas em um modelo único que explicitamente incorpora fenômenos hierárquicos, cognitivos, de auto-organização e de aprendizado; b) reunir em um único sistema, o processo de planejamento estratégico tradicional e o processo de construção contínua de estratégia, aqui conceituado de forma ordenada; c) sistematizar os elementos de uma infraestrutura organizacional necessária para dar apoio à construção contínua de estratégia.

Alguns aspectos sobre a concepção desse modelo foi objeto de estudo apresentado por Perussi Filho (2006). Apesar de algumas inconsistências observadas por esse autor no modelo proposto por Mariotto

(2003), a perspectiva de integração traz ao campo dos estudos da estratégia novas oportunidades para expressar, de maneira mais realista, os processos de criação de estratégias.

3 Metodologia

O estudo apresentado neste artigo buscou contemplar o processo estratégico em empresas de base tecnológica, conforme definidas nesta metodologia, levando em consideração os fundamentos das perspectivas anteriormente consideradas na revisão bibliográfica. Do ponto de vista da natureza, a pesquisa se caracterizou como um estudo multicase (YIN, 1994).

Neste estudo, não se pretendeu inferir uma verdade geral ou universal, já que foi um estudo multicase contemplando uma amostra por conveniência de apenas seis empresas do setor considerado. Entretanto, considerando: i) ser um setor emergente no País, que tem seu início em meados dos anos 80 do século passado, com a criação dos Polos Tecnológicos; ii) ser o lócus das atividades dessas empresas, um dos Polos Tecnológicos mais representativos da fase de criação de pequenas empresas de base tecnológica do Brasil; iii) concentrar este Polo um número importante das empresas desse setor; podemos inferir que os resultados obtidos tendem a refletir o universo dessas empresas, criadas sob as condições semelhantes do presente estudo, a saber, empresas de base tecnológica do setor industrial de equipamentos médico-odontológicos criadas sem a formalização de planos de negócios.

A escolha de empresas de base tecnológica fabricantes de equipamentos médico-odontológicos (objeto da pesquisa) se deu pela importância dessas empresas para o País e de forma específica para a economia da região de São Carlos, cidade onde se desenvolveu um dos Polos Tecnológicos pioneiros do Brasil (TORKOMIAN, 1992).

Outro aspecto importante quanto ao objeto da pesquisa foi a escolha de empresas que foram criadas sem a formalização de planos de negócios. Isso se deu em função da quantidade significativa de empresas que foram, no Polo Tecnológico de São Carlos, constituídas, inicialmente na década de 70 e, de forma mais vigorosa, na década de 80, sem planos de negócios formais, mas que obtiveram sucesso, medido pela permanência ativa no mercado até os dias atuais. Essa escolha também se deu em função da não existência, no Polo Tecnológico considerado, de empresas criadas, nesse setor, com planos de negócios previamente formulados e com tempo de existência que permita o estudo de seus processos estratégicos. Espera-se que as fases iniciais de empresas criadas com sustentação em planos de negócios tenham um processo diferente em sua fase inicial de criação de estratégias, quando comparado às empresas criadas sem a formalização de planos de negócios,

já que aquelas são criadas por meio de processo de planejamento (o plano de negócio) que permite explorar oportunidades fruto de reflexões *ex ante*. Ressalte-se, por oportuno, que a formalização de planos de negócios para criação de empresas é relativamente recente no País e se deu juntamente com a estabilização da economia e do próprio aumento da competição no mercado nacional, ocorrido no início dos anos 90 do século XX. Essa conjuntura nova para o País levou a uma maior regulação do mercado financeiro e a um maior esclarecimento do processo empreendedor junto aos potenciais empreendedores. Os bancos passaram a selecionar melhor os projetos para financiamento e investimentos, visando reduzir riscos. Ao mesmo tempo, as ações do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e outras instituições de fomento da atividade empreendedora visavam esclarecer melhor os empreendedores sobre a importância do planejamento de suas ações, o que culminava na formalização de planos de negócios.

Ressalta-se que no presente estudo considera-se a formalização de planos de negócios como o processo de reflexão e avaliação consistente sobre a oportunidade, o diagnóstico do mercado potencial, a definição da estratégia e a sua quantificação orçamentária, e, por fim, a disponibilização do conjunto dessas ações em um documento formal capaz de representar todo o conceito do negócio e o seu estudo de viabilidade econômico-financeira.

Da mesma forma, este estudo faz distinção entre “estratégia intencionada” e “estratégia emergente”. A estratégia intencionada é a estratégia que se origina de um processo de planejamento formal, seja ele espelhado em um documento ou não. Aqui o que importa são as reflexões e tomadas de decisões prévias às ações. As estratégias emergentes, por outro lado, são aquelas que não foram previamente consideradas e que emergem (são colocadas em prática) ao longo do desenvolvimento das estratégias formuladas, ou seja, são novas com respeito àquelas planejadas anteriormente.

Assim, o estudo só considera estratégia formulada as reflexões e avaliações profundamente consideradas pelos empreendedores, que sejam objeto de sistematização em documento, não se confundindo, portanto, com o simples exercício de “pensar a empresa e o mercado” de forma superficial. Essa consideração é importante, pois, se assim não fosse, todo processo de se pensar um conceito e um mercado, mesmo que de forma desconexa e superficial, poderia também se traduzir em uma estratégia planejada. Portanto, neste estudo, a estratégia formalizada deve ser entendida como resultado de um processo de reflexão profunda e análise madura e consistente do conceito do negócio, do mercado, das estratégias e dos resultados econômico-financeiros projetados e a sua externalização em um documento escrito.

O trabalho de campo teve como foco geral de atenção os processos de formação de estratégias durante o período evolutivo das empresas. Para isso foram obtidos e analisados os eventos e decisões críticos vividos pela empresa de forma a se obter informações sobre as intenções estratégicas explicitadas e as emergências de estratégias ao longo da sua evolução. Esses eventos e decisões foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os principais dirigentes, sendo, na sua totalidade, os próprios empreendedores que criaram as empresas. Foram também obtidas informações de alguns funcionários das empresas, como complementação às entrevistas e observações. Do ponto de vista das ações voluntaristas (deliberadas) desenvolvidas pela empresa na formulação de estratégias intencionadas, foi dada particular atenção à perspectiva utilizada pela empresa, ou seja, se a estratégia teve como origem o posicionamento no mercado (estratégia de posicionamento) ou desenvolveu-se dentro da perspectiva da estratégia baseada nos recursos (RBV). Além disso, foi dada também atenção especial sobre qual foi o processo que levou as possíveis estratégias emergentes a tornarem-se parte da estratégia intencionada – a integração entre ambas.

Para orientar a pesquisa, três hipóteses foram consideradas:

- H1. É possível a evolução e o sucesso da empresa mesmo que ela tenha sido criada sem um Plano de Negócio;
- H2. Mesmo que as estratégias não sejam formalizadas, é possível identificar um conjunto de ações que, em cada fase, orienta a evolução da empresa;
- H3. A evolução de empresas de base tecnológica, criadas sem planos de negócios formalizados, se dá por meio de um processo no qual as estratégias emergentes vão sendo paulatinamente substituídas por estratégias formalizadas.

As empresas objeto do estudo estão caracterizadas no Quadro 1.

4 Resultados e análises

O trabalho de campo revelou que o processo de criação de estratégias para empresas de base tecnológica em crescimento e desenvolvimento denota aspectos que seguem um relativo padrão ao longo do tempo. Esse processo pode ser dividido em três etapas, conforme segue:

Primeira etapa – a empresa é criada fruto da emergência de uma oportunidade ou pela percepção de competências tecnológicas associadas a um determinado grupo de pesquisa ou experiências do(s) empreendedor(es) passíveis de serem exploradas, sem que se tenha noção crítica fundamentada do

Quadro 1. Empresas objeto do estudo.

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

A = Total; B = P&D; C = Admin.

mercado e das forças que nele se apresentam. A ênfase é na criação de competências para explorar o(s) produto(s) e a(s) tecnologia(s), de acordo com a visão de estratégia baseada nos recursos, e a origem da estratégia é a competência do(s) empreendedor (es) e/ou do grupo de pesquisa ao qual a empresa está vinculada, no caso de empresas *spin off*.

Segunda etapa – inicia-se, com a criação do “departamento” comercial, uma estratégia de posicionamento, alimentada por ações iniciais e informais, de inteligência competitiva.

Para Miller (2002, p.13),

[...] as atividades típicas de inteligência são o acompanhamento das intenções dos concorrentes e de ocorrências imprevistas no mercado pelo exame de registros públicos; monitoramento atento da internet e dos meios de comunicação de massa; contato com clientes, fornecedores, parceiros, especialistas do setor e outras fontes confiáveis; criação de perfis psicológicos de tomadores de decisão de alto nível e participação em feiras e congressos – com o objetivo de reunir dados relativos ao que os concorrentes estão fazendo e incorporar esse conhecimento ao planejamento dos negócios.

Considera-se aqui estratégia de posicionamento segundo o conceito de Porter (1986), significando posicionar estrategicamente a empresa no mercado para fazer frente às cinco forças que determinam a rentabilidade de um setor. Segundo Porter (1986), as escolhas de posicionamento estratégico determinam não só quais atividades serão desempenhadas por uma empresa e qual a configuração das atividades individualmente, mas também a relação entre uma atividade e outra. Mesmo assim, continuam também a emergir oportunidades de negócios (produtos novos para o mercado) em função de demandas de terceiros, que não haviam sido planejadas pelas empresas. Essas demandas acabam por “bater às portas das empresas” fruto da visibilidade que começam a ganhar no mercado e/ou por competências que possuem, individualmente ou por relacionamentos estreitos com os grupos de pesquisa, naturais detentores de competências nas áreas das quais as empresas se originaram (no caso de empresas *spin off*).

Terceira etapa – inicia-se, com a criação de programas de qualidade e a implantação de sistemas integrados de gestão, uma estratégia para consolidar a empresa nos seus aspectos de gerenciamento de processos e reforçar as suas competências essenciais. Nessa etapa, a empresa começa a implantar administração de caráter mais estratégico, significando

planejar parcialmente algumas de suas ações e deixando também espaço aberto para que outras possam emergir. De certa forma, esses programas acabam por forçar a empresa a planejar as suas ações e, indiretamente, acabam levando as empresas a processos mais formais de operação, as quais induzem a criação de ações estratégicas mais consistentes. Dado os compromissos comerciais assumidos durante a segunda fase, a tendência é de um maior direcionamento das ações para projetos já validados do ponto de vista técnico e, principalmente, comercial, restando menos tempo e recursos para experimentações. A lógica da racionalidade econômica, puxada pelo mercado, substitui de forma muito forte, a lógica do “empreender um sonho”. Agora o que se empreende é o “sonho do mercado” e não necessariamente o do empreendedor, ou seja, o que importa é viabilizar economicamente a empresa. Esse processo, por fim, parece evidenciar que a necessidade de eficiência operacional é que direciona a empresa a implantar administração de caráter estratégico. Isso fica evidenciado na preocupação demonstrada por todos os empreendedores de que a empresa “precisa pensar estrategicamente” e que “fazer planejamento estratégico formal” é uma das suas preocupações atuais.

Um aspecto importante a ser ressaltado é que quando perguntados sobre como se desenvolve as ações estratégicas nas suas empresas, cinco dos seis empreendedores, incluindo aqueles vinculados à empresa de médio porte, a empresa F, afirmaram que “aqui tudo acontece por emergência; nada é planejado”, para em seguida, ponderarem que esta emergência significa que o produto não “nasceu sozinho dentro da empresa” e sim de conhecimento do mercado, por participação em feiras nacionais e internacionais, de processos informais e não sistematizados de inteligência competitiva, como a leitura de periódicos, catálogos, revistas especializadas, contatos com parceiros (médicos, dentistas, protéticos) e outros meios de relacionamentos viabilizados pelos empreendedores para explorarem e monitorarem o mercado. Esse conceito dos empreendedores acerca da emergência de estratégias pode ser entendido, ao longo das entrevistas, como a concepção de que a empresa não cria “internamente” os seus produtos, mas sim que os produtos são criados em função da interação dos dirigentes e/ou de suas áreas comerciais com o mercado, de onde surgem as ideias ou demandas por novos produtos.

Interação entre as etapas – depreende-se também das entrevistas que, após a etapa inicial, de foco praticamente exclusivo no primeiro produto, a empresa passa a buscar, mesmo que de forma não sistematizada, novas oportunidades no mercado e, ao mesmo tempo, mantém-se aberta a outras demandas trazidas por terceiros, nem sempre do mercado-alvo em que imaginava encontrar oportunidades. Nessa fase, a

segunda do ciclo de desenvolvimento, a abertura às novas oportunidades (emergência de estratégias) se dá de forma mais racional, uma vez que as ideias e as demandas por novos produtos passam por um processo inicial de avaliação de suas viabilidades técnica e principalmente comercial (no sentido de possível volume de vendas, o que representaria a possibilidade de sucesso no mercado). Na terceira fase, essa racionalidade é acentuada, por meio de critérios mais rigorosos de aceitação de incorporação de novos produtos à linha existente, evitando-se a perda de eficiência nos processos internos e a dissipação dos recursos escassos entre vários projetos. Agora à racionalidade técnica e comercial é acrescentada a racionalidade econômica, ou seja, o estudo mais detalhado da viabilidade econômico-financeira do novo projeto. Desse modo, pode-se concluir que em todas as três etapas convivem ações estratégicas fruto de processo de planejamento bem como outras emergentes, as quais após passarem por uma análise mais criteriosa sob o aspecto de adequação ao ambiente de competição, se incorporam às ações intencionadas da empresa (fato que não acontece quando a empresa lança o seu primeiro produto no mercado).

Assim, o que é observado é uma progressão para processos mais planejados ao longo do ciclo de vida da empresa, fruto da necessidade de maior eficácia e eficiência das ações administrativas para que o sucesso pleno da empresa seja atingido. Essa progressão é consubstanciada nos programas de gestão da qualidade e sistemas integrados de gestão, sem necessariamente passar por processos formais de planejamento estratégico pleno, como ficou evidenciada inclusive no estudo da empresa F, a maior e mais antiga das empresas desse estudo de casos.

5 O processo estratégico em pequenas empresas de base tecnológica

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

O estudo permitiu concluir que, de forma geral, o processo de criação de estratégias evolui por meio de três importantes momentos.

Processo estratégico de criação da empresa:

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

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

Processo estratégico de eficácia externa:

A estratégia tem como foco ações de crescimento via criação de departamento comercial. Nessa estratégia, a eficácia externa é definida como sendo a intenção de se atingir os interesses do mercado, fundamental para a sustentação do fluxo econômico-financeiro da empresa e sua própria viabilidade. Nesta fase, a empresa começa a compreender que o domínio sobre o produto é necessário, mas não suficiente para o sucesso. É preciso ampliar o mercado para se atingir o ponto de equilíbrio e/ou realizar lucros. É preciso para isso entender as demandas efetivas dos clientes. O foco muda do produto para o mercado. Novos produtos precisarão atender aos interesses dos clientes. Esses novos produtos serão então criados com a participação dos clientes, via interação com o mercado e com o atendimento de demandas, ou pela antecipação de futuras demandas, em função das atividades de inteligência competitiva desenvolvidas com a participação em feiras e eventos pertinentes às atividades da empresa, nacionais e internacionais e também por meio de contatos com grupos de pesquisas que trabalham na fronteira do conhecimento científico-tecnológico, na área de interesse da empresa. Nessa fase, as ideias originais, que viabilizaram o início

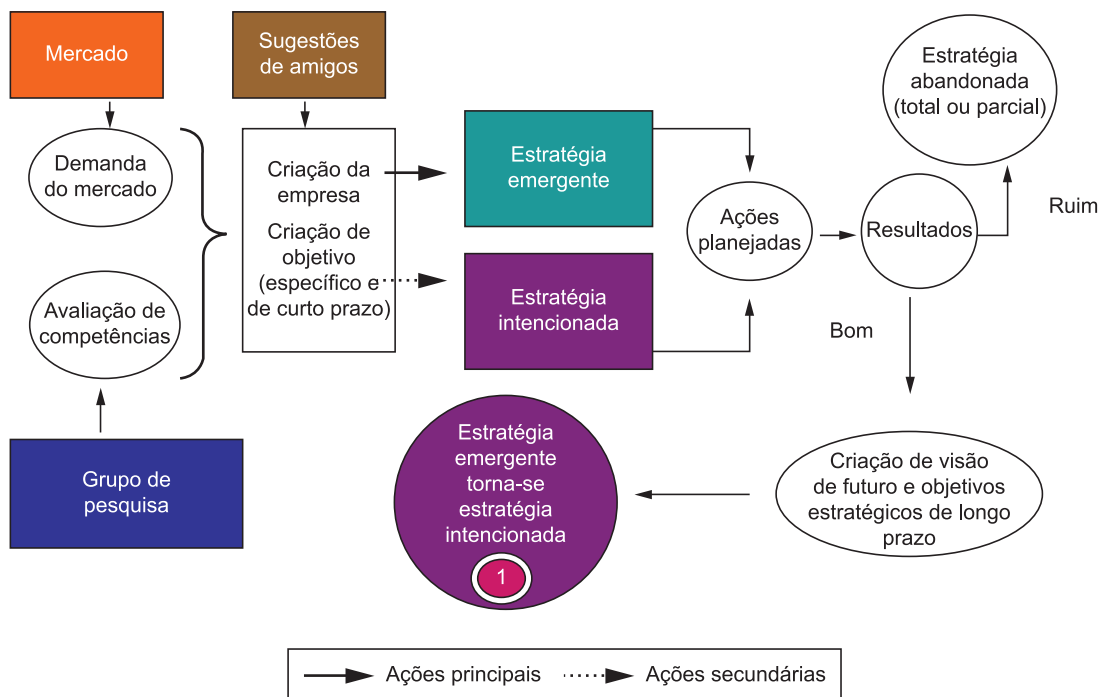


Figura 1. Processo estratégico de criação de empresa (Fase 1).

da empresa começam a se esgotar e a necessidade de busca de novas ideias para produtos torna-se fundamental. A criação do departamento comercial viabiliza essa interação importante com o mercado e a empresa passa a criar estratégias que atendam aos interesses do mercado. É nesta fase que contatos visando parcerias para colocação de um maior volume de produtos no mercado se iniciam. A ação mais natural observada é a busca de representantes e distribuidores que possam viabilizar maior volume de vendas. Entretanto, quando as empresas enfrentam obstáculos na criação de força de vendas própria ou barreiras para viabilizarem as parcerias com representantes ou distribuidores, uma das alternativas a que se propõem é a formalização de parcerias com empresas do setor que produzem equipamentos complementares ou mesmo concorrentes maiores, para produzirem no sistema OEM (*original equipment manufacturing*). Outra importante ação dessa fase, observada em uma das pequenas empresas e na empresa de médio porte – ainda enquanto era pequena – é a busca de negócios de representação de produtos estrangeiros no mercado brasileiro. Por possuírem facilidades para a prestação de serviços de manutenção, essas representações acabam por dar às empresas um grande impulso nas vendas desses produtos e também de seus próprios produtos. Na sequência, por aprenderem sobre o mercado dessas empresas estrangeiras, incluindo o relacionamento muito estreito com seus clientes e, inclusive, criando para eles soluções específicas para os seus problemas, acabam por adquirir competências tecnológicas que não possuíam. Nesse sentido, acabam, por fim, tornando-se concorrentes das empresas estrangeiras antes representadas, deixando-as para trás na competição, oferecendo produtos mais adequados aos clientes. Isso ocorre ou pela precificação mais baixa, geralmente devido a custos operacionais mais baixos, em função de estrutura mais enxuta do que as das empresas multinacionais, ou pelo fato de propiciar uma maior adequação do produto aos interesses do usuário, além de assistência técnica mais confiável e mais próxima (composto de *marketing* com valor agregado maior, principalmente devido ao preço e à distribuição). É no final dessa fase que surgem elementos formais superficiais de planejamento, entretanto, restritos à área de vendas. Essa segunda fase pode ser representada pelo modelo da Figura 2.

Este modelo, diferentemente do modelo da fase 1 (Figura 1), já incorpora o início de ações deliberadas para a criação de estratégias, principalmente pela avaliação de oportunidades sob a ótica do mercado (volume potencial de vendas), mas a emersão de estratégias ainda é mais relevante. Essa maior relevância da emersão de estratégias se dá em função da maior visibilidade da empresa como fornecedora de soluções que muitas vezes estavam sob demanda contida. Assim, neste primeiro momento, o simples fato

da empresa existir propicia ao mercado a oportunidade de ter alguns de seus problemas resolvidos. Isto se dá principalmente com as empresas *spin off* de laboratórios universitários, uma vez que demandas antes direcionadas aos grupos de pesquisa passam a ser também direcionadas às empresas. Este processo faz com que o foco das empresas fique direcionado ao atendimento de demandas do mercado, restando pouco tempo e recursos para ações planejadas de linhas de produtos.

Processo estratégico de eficácia externa e interna:

A estratégia tem como foco, além de buscar a eficácia externa (já definida no item anterior), ação já iniciada na Fase 2, incorporar ações para a consolidação do sistema operacional visando atingir o objetivo econômico de rentabilidade. Nesse sentido, se define eficácia interna como sendo o objetivo de se atingir os interesses da própria empresa na geração de lucro, o que passa pela racionalidade ou otimização da gestão de seus processos internos. Depois da fase de entendimento do mercado, o esforço maior da estratégia empresarial é a consolidação de um processo operacional disciplinado, que se traduza na eficiência no uso dos recursos, sempre escassos, e na obtenção de rentabilidade condizente com o custo de oportunidade estabelecido pelo empreendedor. Essa fase também reflete os desenvolvimentos da fase anterior. Com o crescimento havido na fase anterior, inclusive com a abertura de processos de exportação de produtos, a empresa sente a necessidade de ganhos de eficiência nas atividades de valor, que compõem a cadeia de valor (PORTER, 1989) e enfatiza a padronização de procedimentos, sem o que a rentabilidade econômica ficará prejudicada e poderá, inclusive, inviabilizar todo o esforço de entendimento do mercado despendido na fase anterior. Assim, surgem as preocupações com padronização de modelos de produtos, obtenção de certificações junto aos órgãos regulamentadores setoriais e a padronização de procedimentos operacionais, com a implantação de programas de qualidade total, certificação pelas normas ISO e atendimento dos requisitos CE, da Comunidade Europeia. De fato esses programas acabam por fundamentar na empresa procedimentos de planejamento, como reflexo da necessidade de planejamento de vendas. Assim, ao sentir os reflexos do crescimento originado pela maior interação com o mercado ocorrido na fase 2, a empresa se vê impelida a estruturar e consolidar um processo operacional que possa resultar em condições mais favoráveis para satisfazer os compromissos assumidos com os clientes. Por consequência dessas necessidades operacionais, a empresa se vê impelida à implantação de uma administração de caráter mais estratégico, iniciando assim procedimentos mais consistentes, mesmo que informais, de planejamento estratégico. Esses procedimentos agora incorporam,

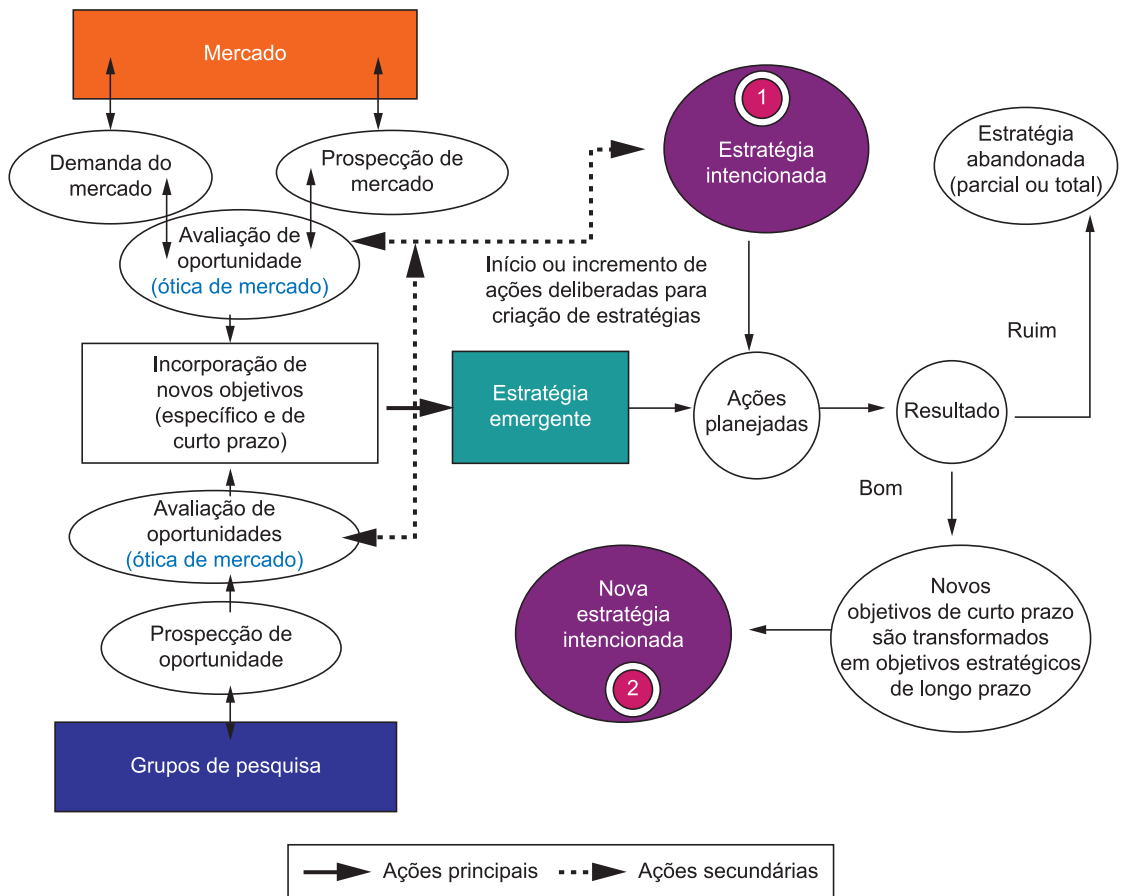


Figura 2. Processo estratégico de eficácia externa (Fase 2).

além da análise técnica e comercial, vinculada a ótica de atendimento ao mercado, procedimentos mais formais de racionalidade econômica, buscando assim a convergência no atendimento de dois interesses: o interesse do mercado e o interesse da empresa. Nessa fase, a racionalidade econômica passa a ser tão importante quanto a racionalidade mercadológica. Isso é propiciado pela maior visibilidade da empresa no mercado, pelo ganho de competência operacional e pela fidelidade de clientes-parceiros. Essa fase pode ser representada pelo modelo da Figura 3.

Conforme apresentado no modelo (Figura 3), a emersão de estratégias (estratégias emergentes) começa a perder força e, de forma contrária, aumentam as ações deliberadas para a criação de estratégias (estratégia intencionada), agora incorporando, além da avaliação das oportunidades pela ótica de satisfação do mercado (eficácia externa), a avaliação pela ótica econômica, de racionalidade na busca de eficácia interna, ou seja, rentabilidade condizente com o custo de oportunidade.

Processo estratégico de maturidade: Refletindo-se sobre o fluxo processual de criação de estratégias nas empresas objeto deste estudo multicase, pode-se

também induzir um modelo que represente o processo estratégico para a fase de maturidade estratégica da empresa, entendida como uma fase em que empreendedores adquiriram forte domínio sobre a tecnologia, sobre o mercado e sobre a importância de ações harmonizadas visando resultados econômicos duradouros, o que somente será conseguido convergindo-se os interesses das racionalidades mercadológicas e econômicas.

Nessa fase, aqui denominada de fase de maturidade estratégica, quando a empresa já passou pela fase 3 e ingressa em um período de maior estabilidade de seu processo estratégico, dado o melhor entendimento dos aspectos relacionados com a interação com o mercado e com os procedimentos internos voltados para a qualidade e produtividade na obtenção do sucesso, o processo estratégico se consolida e se estabiliza e pode ser representado pelo modelo apresentado na Figura 4.

Como se observa no modelo (Figura 4), as ações deliberadas para criação de estratégias ganham predominância sobre as emergentes. Além disso, o modelo considera que três ambientes podem criar impactos nas estratégias: o ambiente interno à própria

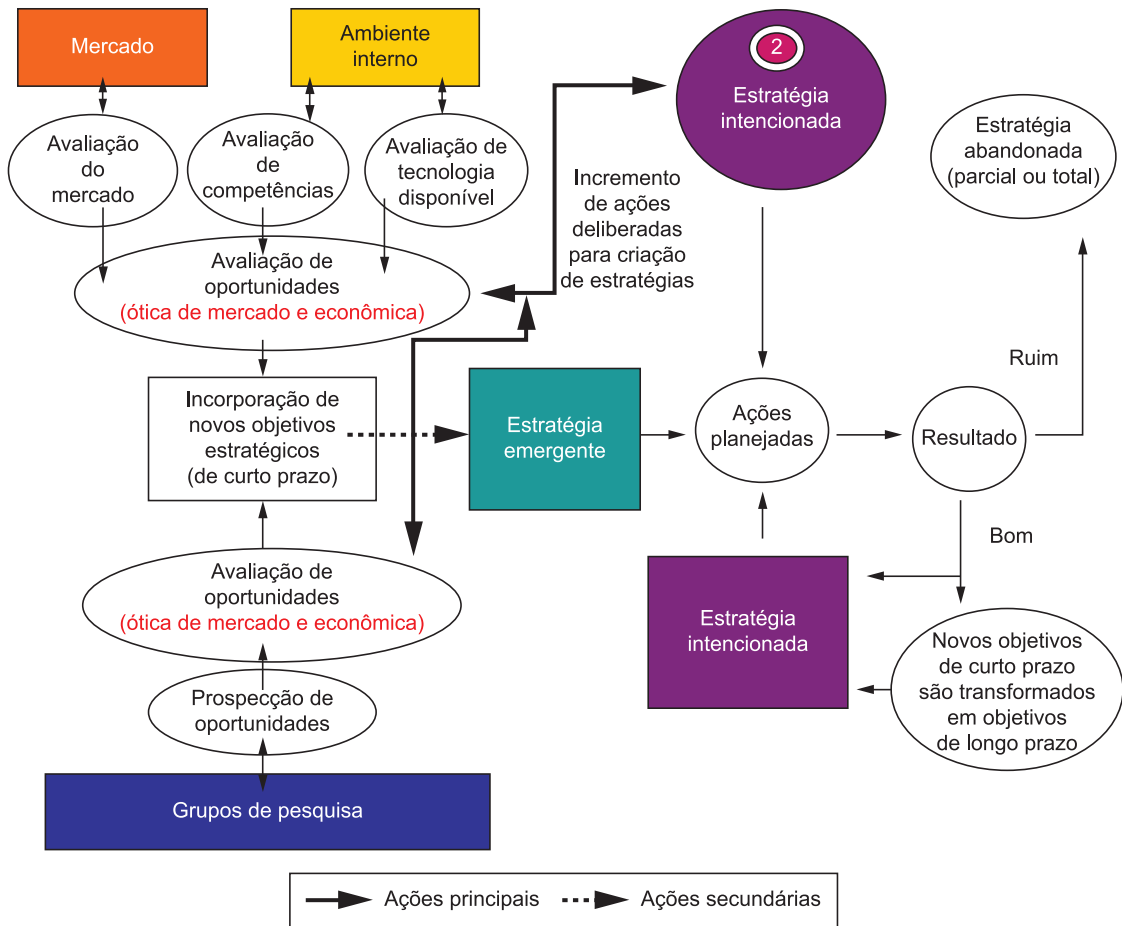


Figura 3. Processo estratégico de eficácia externa e interna (Fase 3).

empresa (as competências essenciais já internalizadas); o ambiente externo, representado pelo mercado (pelas interações da empresa com o mercado); e, no caso das empresas *spin off* de laboratórios e institutos de pesquisas, o ambiente dos grupos de pesquisas.

Esse modelo (Figura 4) representa o processo estratégico para as empresas como resultado de um fluxo ações que vão amadurecendo ao longo do tempo e se consolidam nesta fase. Além disso, o modelo contempla de forma explícita as ações de inteligência competitiva que alimentam o processo de criação de estratégias intencionadas e também a criação de competências essenciais, fruto do aprendizado operacional e de ações estratégicas intencionadas na aglutinação de competências individuais e desenvolvimento de capacidades coletivas específicas.

Vale ressaltar aqui que as ações de inteligência competitiva não se dão de forma sistematizada, conforme aponta estudo de Perussi Filho (2006) realizado em empresas de base tecnológica, que incluiu algumas das empresas deste estudo. Entretanto, apesar de não serem sistematizadas, as informações coletadas alimentam a empresa de informações sobre

o ambiente de competição e auxiliam as suas ações estratégicas.

Sobre a criação de estratégia intencionada também é necessário que se ressalte que nenhuma empresa realizava o denominado processo de planejamento estratégico pleno, ou seja, procedimentos formais de definição da intenção estratégica, da realização do diagnóstico estratégico (análise ambiental), da prescrição estratégica e da realização do orçamento da estratégia a ser implementada. Mesmo o planejamento de vendas era feito de forma não totalmente sistematizada, isto é, não contemplava ações formais plenas de planejamento, conforme definidas por vários autores (OLIVEIRA, 2001; CHIAVENATO; SHAPIRO, 2004; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 1998; KOCH, 2001).

Outro conhecimento interessante obtido na presente pesquisa foi que a participação de funcionários não ligados à alta hierarquia da empresa (empreendedores ou diretores, no caso da empresa F, de médio porte), parece não ter sido relevante na criação das estratégias dessas empresas. Os únicos funcionários com participação no processo, ainda assim de forma

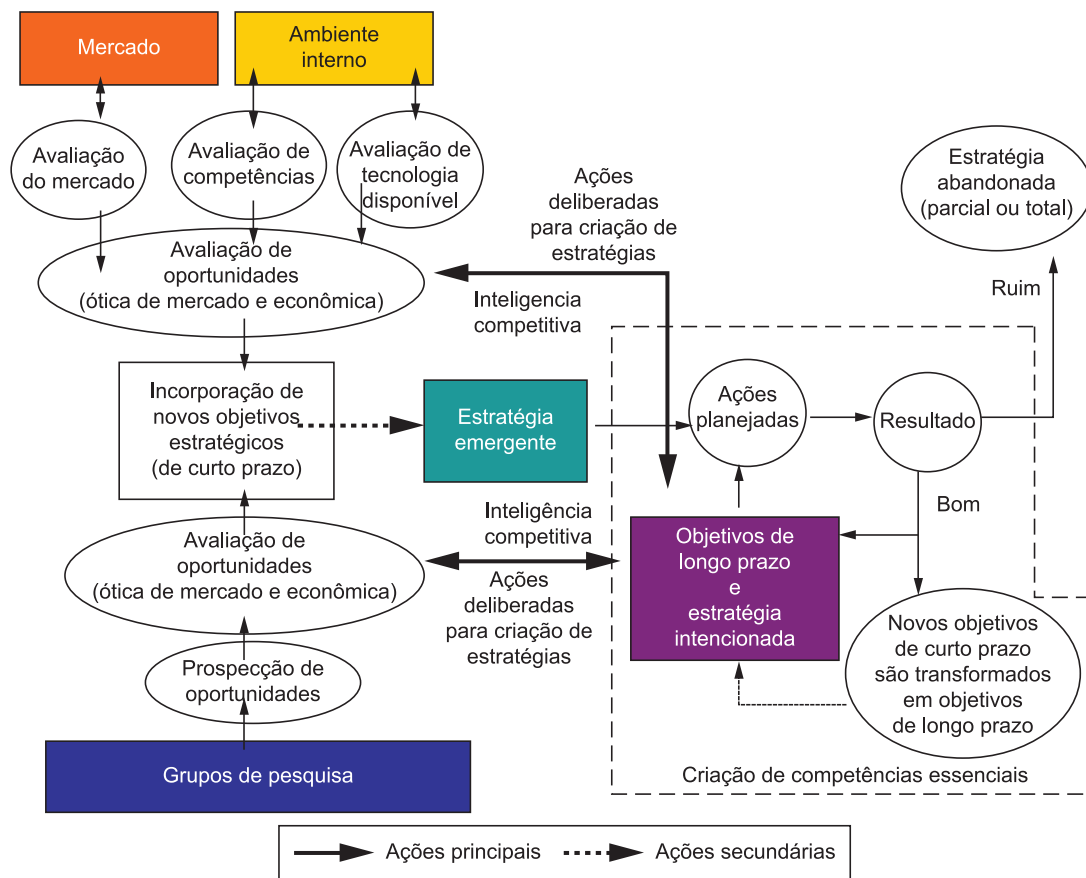


Figura 4. Processo estratégico de maturidade.

marginal, são aqueles envolvidos com a área de vendas. De forma geral, o empreendedor (ou os empreendedores) são os criadores exclusivos das estratégias relevantes da empresa.

A emergência de estratégias não intencionadas, após a fase de criação das empresas, ou seja, após a fase 1, se deu por meio de demandas externas ou da análise de competências internas e dos grupos de pesquisas. No caso de uma empresa que criou uma inovação radical para o mundo (empresa D), a origem da inovação e da estratégia do produto foi provocada por um agente externo (profissional do ramo de odontologia) que veio depois a se tornar parceiro da empresa no produto criado. No caso da empresa C, emergiu estratégia em face de competências do grupo de pesquisa ao qual a empresa estava associada como um *spin off*. Nenhum produto importante surgiu diretamente do ambiente interno das pequenas empresas, ou seja, por sugestão de algum membro da equipe. De forma geral, os produtos foram sugeridos pelo mercado e a empresa, aproveitando-se do conjunto de suas competências, acabou por viabilizar. Na média empresa, por outro lado, as competências desenvolvidas internamente foram diretamente importantes para o desenvolvimento de novos produtos para um novo mercado, ou seja,

para gerar novos produtos concebidos internamente e, além disso, potencializar oportunidades advindas do ambiente externo (interação com o mercado). Assim, as competências que foram desenvolvidas ao longo do tempo pela empresa de porte médio permitiram explorar oportunidades criadas internamente e também em função de demandas. Nessas empresas – as pequenas e a média - a criação de produtos novos para o mundo não é comum, mesmo tendo acontecido em uma das pequenas empresas (empresa D). O padrão é o da adaptação de produtos estrangeiros às reais demandas, necessidades e condições econômicas do mercado nacional, muitas vezes simplificando-os e tornando-os mais amigáveis ao usuário nacional e que, normalmente, demanda equipamentos mais flexíveis para uso em situações distintas, visando redução de custo operacional unitário por uso da tecnologia.

6 Considerações finais

O estudo permitiu concluir que o processo estratégico nas empresas estudadas segue um padrão que está diretamente associado às suas fases de evolução: a fase de criação da empresa; a fase de busca de eficácia externa; a fase de busca de eficácia externa e interna; e a fase final de maturidade.

A análise das três primeiras fases iniciais possibilitou a proposição de três modelos representativos do processo evolutivo das empresas estudadas, contemplando uma abordagem integrativa para o processo estratégico, em consonância com os recentes desenvolvimentos teóricos que defendem o abandono de abordagens dicotômicas, como a existente entre formalização e emersão de estratégias. Além disso, foi possível projetar um quarto modelo representando a fase de maturidade da empresa, em que as estratégias buscam a eficácia interna e externa e se consolidam as ações de inteligência competitiva e de criação de competências essenciais.

Aspecto interessante do resultado do estudo foi evidenciar que, no caso da amostra considerada, ou seja, empresas criadas sem a formalização de planos de negócios, a criação das empresas se dá antes mesmo da formulação de uma estratégia (estratégia intencionada). O próprio processo de criação da empresa (a estratégia de criação) é emergente, seguido de outro cujas estratégias também são emergentes, que vão, pouco a pouco, e cada vez mais, tornando-se processos deliberados de criação de estratégias. Ao mesmo tempo, a empresa vai aprendendo a desenvolver ações de inteligência competitiva e, de forma concomitante, ações voltadas para a criação de competências essenciais, ambas permitindo um enfrentamento mais seguro das dificuldades e/ou exploração de oportunidades advindas do ambiente de competição.

Esse resultado parece evidenciar também que não se pode conceber modelo de criação de estratégia de caráter universal, ou seja, que possa servir como fundamentação para qualquer tipo de segmento econômico e, mais ainda, para qualquer fase vivida pelas empresas. Nesse sentido, cada fase vivida por uma empresa tem o seu processo específico de criação de estratégia. Aqui então poderia ser feita uma indagação consequente: que a estratégia depende das fases do ciclo de vida vivido pela empresa não é novidade, já que nos estudos sobre ciclo de vida de empresas, as estratégias devem ser consistentes com essas fases. Assim, qual a contribuição do presente estudo?

Uma importante contribuição desta pesquisa está na apresentação da lógica da criação de estratégias nas empresas objeto da pesquisa e na estruturação de um conjunto de modelos que contribui de forma clara para o entendimento do processo estratégico de evolução dessas empresas. De forma mais específica, o estudo também contribui para o entendimento da criação de estratégias em pequenas empresas, aspecto também relevante, visto que os estudos e modelos existentes são oriundos de estudos realizados em grandes corporações.

Outra contribuição que parece relevante é que, como reflexo do estudo efetuado, os modelos apresentados

contemplam aspectos de formalização e emersão de estratégias, o que reflete as tendências apresentadas pela bibliografia sobre estratégia.

Considerando-se as hipóteses inicialmente formuladas, o estudo confirmou as três hipóteses, ou seja: a) mesmo sem um plano de negócio inicial, é possível às empresas desenvolverem uma estratégia vitoriosa; b) mesmo sem formalização da estratégia, é possível identificar um conjunto de ações que, em cada fase, orienta a evolução da empresa; c) as empresas, embora criadas sem planos de negócios formalizados, evoluem por meio de um processo paulatino de substituição das estratégias emergentes por estratégias formalizadas.

Esta pesquisa teve algumas limitações. Primeiro, por ter trabalhado com um número restrito de empresas e com informações que refletem, em sua grande maioria, o ponto de vista dos dirigentes. Segundo, por contemplar uma amostra por conveniência de empresas do setor considerado. Assim, fica evidente a impossibilidade de generalização dos resultados, mesmo tratando-se de estudo multicase. Além disso, não contemplou empresas criadas por meio da formalização de planos de negócios, o que por certo levará a modificações na primeira fase do processo evolutivo, ou seja, a fase de criação da empresa, podendo também implicar em mudanças em aspectos das fases posteriores, em maior ou menor grau. Este é um dos objetivos de um novo estudo, já em andamento, que contempla empresas criadas nessas condições.

Outro aspecto interessante seria o estudo de pequenas EBTs de outros setores econômicos com o objetivo de reflexão sobre a tendência ou não de universalidade dos achados deste estudo e do conjunto de modelos aqui apresentados.

Referências

- AZEVEDO, P. F. Organização industrial. In: BENEVIDES, D.; ANTONIO, M. **Manual de Economia**. São Paulo: Saraiva, 1998
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 56, 1995. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1995.9512032192>
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 1-34, 1997. <http://dx.doi.org/10.2307/2393807>
- BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1983.
- CARVALHO, L.F.N. Ecologia organizacional e estratégia empresarial: uma proposta para integração de *frameworks*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

- EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais... ANPAD**, 2002.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. Z. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais... ANPAD**, 2003.
- DOLCI, D. B.; KARAWEJCZYK, T. C. **Valores subjacentes à estratégia de uma organização**: uma perspectiva de análise sob a ótica institucional e dos esquemas interpretativos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais... ANPAD**, 2002.
- EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989. <http://dx.doi.org/10.2307/256434>
- EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.
- EISENHARDT, K.; TABRIZI, B. N. Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 84-111, 1985. <http://dx.doi.org/10.2307/2393701>
- FARIA, A. Teorias de estratégia, estratégias de pequenas empresas e “estratégias teóricas”: estudo de caso em rede assimétrica no setor de telecomunicações no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2001, Campinas. **Anais... ANPAD**, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. Introdução. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.). **Economia industrial**: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- KOCH, R. **La guía financiera times de estrategia**: Cómo crear y aplicar una estrategia de éxito. Madri: Prentice Hall, 2001.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. Competitividade Organizacional: eficiência operacional e conformidade institucional na formulação de estratégias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais... ANPAD**, 2002.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.
- MASON, E. S. Price and production policies for large-scale enterprise. **American Economic Review**, v. 29, p. 64-71, 1939.
- MELLO, R. B.; CUNHA, C. J. C. A. Operacionalizando o método da *grounded theory* nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com o apoio do software Atlas/TI. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais... ANPAD**, 2003.
- MILLER, S. H. As Empresas Ficam Espertas. In: PRESCOTT, J.E., MILLER, S.H. **Inteligência Competitiva na prática**: Estudo de Casos Diretamente do Campo de Batalha. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002
- MINTZBERG, H. Five P's for strategy. In: MINTZBERG, H, QUINN, J. B. **The strategy process**. New Jersey: Prantice Hall, 1992. p. 12-19.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflexões sobre o processo estratégico. In: CUSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C. **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p. 41-61.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 160-197, 1985. <http://dx.doi.org/10.2307/2393104>
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982. <http://dx.doi.org/10.2307/256075>
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: Conceitos, Metodologia, Práticas. São Paulo: Atlas, 2001
- OLIVEIRA, M. A.; NETO, S. P. S. A intuição como elemento essencial no desenvolvimento de estratégias organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais... ANPAD**, 2003.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwel, 1959
- PERUSSI FILHO, S. Inteligência competitiva em pequenas empresas de base tecnológica: estudo de casos múltiplos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEPE, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais... ABEPRO**, 2005.
- PERUSSI FILHO, S. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica**: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológico. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

- PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Perspectivas em estudos estratégicos. Da visão macroorientada e dicotômica para a visão microorientada e integrativa. In: **CONSEJO LATINOMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACION**, 38., 2005, Santiago de Chile. **Anais...** Santiago de Chile, 2005.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- PROENÇA, A. Capacitações dinâmicas e o dinamismo das capacitações: o enfoque centrado em capacitações e o processo estratégico. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** ANPAD, 2003.
- SCHENDEL, D. Introduction to the winter 1992 special issue: "fundamental themes in strategy process research". **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 1-3, 1992. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250131002>
- STACEY, R. D. The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 477-495, 1995. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160606>
- TORKOMIAN, A. L. V. **Estrutura de pólos tecnológicos**: um estudo de caso. 1992. Dissertação (Mestrado)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.
- VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2001, Campinas. **Anais...** ANPAD, 2001.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNEL, J. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas. 1998.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2004.