

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCOS WEBER

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE TI:
O Caso da Empresa Rubi**

**São Leopoldo, RS
2010**

MARCOS WEBER

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE TI:
O Caso da Empresa Rubi**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dr.^a Amarolinda Z. Saccol

**São Leopoldo - RS
2010**

MARCOS WEBER

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE TI:
O Caso da Empresa Rubi

Dissertação apresentada à Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Aprovado em 30 de agosto de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ernani Marques Santos – Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof.^a Dr.^a Yeda Swirski de Souza - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Orientador: Prof.^a Dr.^a Amarolinda Z. Saccol

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo,

Prof.^a Dr.^a Yeda Swirski de Souza
Coordenadora do PPG em Administração

*Dedico esse trabalho à minha esposa
Luanda, à minha filha Lauren, e aos meus
pais Gilson e Gladis.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Luanda e minha filha Lauren pela compreensão por eu ter estado tantas noites e finais de semana ausente, dedicados à realização desta pesquisa e à concretização de uma etapa de um projeto de vida. Agradeço aos meus pais Gilson e Gladis pelo exemplo de vida, e também pela compreensão e apoio para seguir em frente.

Agradeço ao meu sócio e amigo Leonardo pela compreensão e força em todos os momentos difíceis e, principalmente, pelo incentivo para sempre seguir em frente; a todos os colegas de trabalho que foram sensíveis e solidários com a pesquisa, colaborando direta ou indiretamente para sua realização.

Um agradecimento especial a minha orientadora nessa pesquisa, Dr.^a Amarolinda, pela paciência, disponibilidade e principalmente por acreditar no meu potencial, assim como por sua compreensão nos momentos difíceis e seus enormes ensinamentos que ficarão na minha memória para sempre.

Agradeço, por fim, aos colegas e as grandes amizades formadas durante o curso, assim como a todos os professores e funcionários da Universidade do Vale do Rio do Sinos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta pesquisa.

RESUMO

O setor de tecnologia da informação foi responsável em 2006 por 8,3% do PIB Brasileiro, demonstrando sua importância para economia Nacional (IBGE, 2009). Esse setor é composto em 96% por empresas de micro e pequeno porte, as quais surgem a partir de conhecimento técnico dos empreendedores, porém com deficiências em gestão (STEFFANUTO, 2004), o que acarreta o encerramento de 35,9% antes de completarem cinco anos de atividade (SEBRAE, 2007). Esta dissertação tem por objetivo identificar e descrever como ocorre o processo de administração estratégica em uma pequena empresa do setor de Tecnologia da Informação, com base no estudo das escolas de estratégia apontadas por Mintzberg *et al.* (2000), e também a partir da visão de estratégia como prática social apontada por Clegg, Carter e Kornberger (2004), Jarzabkowski (2003, 2004, 2005), Whittington (2001, 2004) e Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004). Para desenvolver a pesquisa, foi adotado o método de estudo de caso de uma empresa classificada como de pequeno porte, inserida no setor de tecnologia da informação. Os dados analisados revelaram que a empresa pesquisada adota uma administração estratégica informal e centralizada na diretoria. Observou-se que esse modelo de administração estratégica é especialmente similar ao modelo descrito por Mintzberg *et al.* (2000) como a escola empreendedora e baseado na visão do empreendedor. Entretanto, os dados também apontam a presença de características de outras escolas de estratégia ao longo do ciclo de vida da empresa pesquisada, como a escola de *Design*, de Posicionamento e também as escolas de Aprendizado, a Cultural e a Cognitiva. A estratégia é comunicada em parte aos colaboradores a partir de formalização em um evento anual, e continuamente pela percepção por intermédio do padrão de comportamento organizacional. Foi evidenciada a presença da estratégia como prática social no nível estratégico (diretoria), analisando-se a trajetória e a atual gestão estratégica da empresa. Também foi analisada a estratégia na prática em nível tático, junto à gestão intermediária, por intermédio de suas orientações, suas interações com clientes e fornecedores, sua tomada de decisões, entre outras práticas ligadas ao cotidiano dos gerentes. Por fim, a dissertação apresenta, a partir dos dados da pesquisa, outras lacunas para pesquisas futuras sobre o tema, além de uma série de sugestões para a empresa pesquisada.

PALAVRAS CHAVE: Administração Estratégica. Estratégia como prática. Micro e pequenas empresas. Tecnologia da informação.

ABSTRACT

The information technology sector in 2006 accounted for 8.3% of Brazilian GDP, demonstrating its importance to national economy (IBGE, 2009). The sector is composed of 96% for micro and small businesses, which arise from technical knowledge of entrepreneurs, but with deficiencies in management (STEFFANUTO, 2004). Those deficiencies lead to the closure of 35.9% before completing five years of activity (SEBRAE 2007). This dissertation aims to identify and describe how the strategic management process occurs in a small company in the sector of Information Technology. It is based on the study of schools of strategy outlined by Mintzberg *et al.* (2000), and also from the strategy vision as social practice pointed out by Clegg, Carter and Kornberger (2004), Jarzabkowski (2003, 2004, 2005), Whittington (2001, 2004) and Wilson and Jarzabkowski (2002, 2004). To develop the research it was adopted case study method. It was studied a firm classified as small business, inserted in the sector of information technology. The analysis showed that the company adopts an informal strategic management researched centered on the board. One noted that this model of strategic management is especially similar to the model described by Mintzberg *et al.* (2000) as the entrepreneurial school and based in the vision of the entrepreneur. However, data also indicate the presence of features of other schools of strategy throughout the life cycle of the company studied, such as the School of *Design*, Positioning and the schools of Learning, Cultural and Cognitive. The strategy is communicated in part to employees from formalization into an annual event, and continuously by the perception through the pattern of organizational behavior. The presence of strategy as social practice at the strategic level (directors) was made evident, analyzing the history and the current strategic management of the company. Also one discussed the strategy in practice at the tactical level, near the middle management, through their guidance, their interactions with customers and suppliers, its decision-making, among other practices related to the daily lives of managers. Finally, the dissertation, based on survey data, presents some gaps for future research on the subject, plus a series of suggestions for the company studied.

KEYWORDS: Strategic Management. Strategy as practice. Micro and small enterprises. Information technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Formas de estratégia.....	36
Figura 2 - Relações entre as estratégias e táticas cotidianas com as estratégias organizacionais.....	53
Figura 3 - Diagrama com o Inter-relacionamento dos principais elementos abordados pelo pesquisador.....	80
Figura 4 - Diagrama do Modelo Conceitual de pesquisa.....	81
Figura 5 - Gráfico com taxas de crescimento em faturamento bruto sobre o ano anterior da RUBI de 2004 a 2009 – Valores em percentuais.	103

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Resumo das dimensões e críticas das dez escolas de pensamento estratégico.....	47
Quadro 2 - Síntese dos estudos de ECP.	57
Quadro 3 - Classificação das micro e pequenas empresas segundo faturamento bruto anual.	62
Quadro 4 - Classificação das micro e pequenas empresas segundo número de empregados.	63
Quadro 5 - Consolidação das características de gestão das MPE.....	66
Quadro 6 - Síntese dos modelos de ciclo de vida.	70
Quadro 7 - Fases estratégicas das MPE em TI.....	72
Quadro 8 - Atividades que compõem o setor de TI segundo o CNAE.	74
Quadro 9 - Consolidação das características do setor de TI	78
Quadro 10 - Consolidação das fases do ciclo de vida das pequenas empresas.....	110
Quadro 11 - Fases do ciclo de vida e escolas de estratégias.	112

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	ESTRATÉGIA E SUA ORIGEM.....	18
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	20
2.3	AS DEZ ESCOLAS DE ESTRATÉGIA	22
2.3.1	A Escola do <i>Design</i> : A formação de Estratégias como um Processo de Concepção.....	22
2.3.2	A Escola de Planejamento: A formação de Estratégia como um Processo Formal.....	24
2.3.3	A Escola de Posicionamento: A formação de Estratégia como um Processo Analítico	26
2.3.4	A Escola Empreendedora: A Formação de Estratégia como um Processo Visionário	30
2.3.5	A Escola Cognitiva: A Formação de Estratégia como um Processo Mental ...	32
2.3.6	A Escola de Aprendizado: A Formação de Estratégia como um Processo Emergente	34
2.3.7	A Escola do Poder: A Formação de Estratégia como um Processo de Negociação.....	38
2.3.8	A Escola Cultural: A Formação de Estratégia como um Processo Coletivo ...	39
2.3.9	A Escola Ambiental: A formação de Estratégia como um Processo Reativo..	41
2.3.10	A Escola de Configuração: A formação de Estratégia como um Processo de Transformação.....	42
2.3.11	Análise Comparativa e Crítica das Escolas de Estratégia	45
2.4	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL	49
2.4.1	Estudos Empíricos Recentes sobre Estratégia como Prática Social	54
2.4.2	Análise e Crítica da Estratégia como Prática.....	58
2.5	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE).....	60
2.5.1	Definições de MPE	60

2.5.2	Gestão de MPE	64
2.5.3	Ciclo de Vida e Desenvolvimento de MPE.....	66
2.6	SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	73
2.6.1	Definições do Setor de TI	73
2.6.2	Dados do Setor no Brasil	74
2.6.3	Características das Empresas do Setor de TI	76
2.7	MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA	79
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	83
3.1	MÉTODO	84
3.2	COLETA DE DADOS.....	86
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	88
4	ANÁLISE DOS DADOS: O ESTUDO DO CASO DA EMPRESA RUBI.....	91
4.1	TRAJETÓRIA DA EMPRESA	91
4.1.1	Ciclos de Vida.....	105
4.1.2	Escolas de Estratégia	111
4.1.3	Estratégia na Prática.....	115
4.2	A ESTRATÉGIA NA ATUALIDADE	117
5	CONCLUSÕES.....	137
5.1	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA PARA A PRÁTICA	139
5.2	CONTRIBUIÇÕES DE ORDEM TEÓRICA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	141
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	142
6	REFERÊNCIAS	143
	APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista	149
	APÊNDICE B: Dados Coletados nas Entrevistas	157

1 INTRODUÇÃO

O termo estratégia é utilizado no mundo inteiro desde os tempos mais remotos. Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempos de guerra com o objetivo de vencer o inimigo, como um instrumento para alcançar a vitória na guerra. Mais tarde foi estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, este último abordamos nessa pesquisa (GHEMAWAT, 2000).

Apesar do largo uso do termo estratégia, não existe uma definição universalmente aceita para o conceito de estratégia. Chandler (1962) define a estratégia como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e organização de recursos para atingir esses objetivos. Já Porter (1980) apresenta a formação da estratégia como um processo racional de análise deliberada, com o objetivo de maximizar a vantagem da empresa em longo prazo. Para Ansoff (1965), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisões em condições de desconhecimento parcial. Poderiam ainda ser citados tantos outros autores com suas definições para esse termo.

Esta pesquisa aborda a administração estratégica, a qual normalmente é confundida com o conceito de planejamento estratégico ou mesmo com o conceito de estratégia, citados acima. Para muitos, esses três convergem para o conceito de Planejamento estratégico formal e preconcebido (MINTZBERG *et al.*, 2006). De acordo com esses autores, planejamento estratégico diz respeito à análise e ao desmembramento das metas em etapas formalizadas para implementação, o que pode ser considerado uma das fases iniciais do processo de Administração Estratégica.

Os mesmos autores (MINTZBERG *et al.*, 2006) conceituam a Administração Estratégica como um processo cíclico que envolve as etapas de planejamento estratégico, implementação das estratégias, sua revisão, e retroalimentação de novas estratégias a partir dos resultados monitorados,

garantindo, desta forma, que o planejado seja executado e seus resultados sejam monitorados, gerando assim novas abordagens estratégicas e alcance dos objetivos almejados.

Mintzberg *et al.* (2000) mostraram-se grandes defensores da dinamicidade dos processos que tratam da estratégia das organizações, e apresentaram uma classificação em dez escolas do pensamento estratégico, as quais são apresentadas nessa pesquisa, caracterizadas por diferentes abordagens da literatura sobre o tema. Essa obra tornou-se uma referência global muito forte sobre as abordagens de administração estratégica.

Nos últimos anos encontramos uma nova abordagem em evidência, chamada de *Estratégia como Prática Social* (traduzido do Inglês *Strategy-as-Practice*), a qual se apresenta, de certa forma, como uma evolução das escolas mais recentes de estratégia, conforme apontado por Mintzberg *et al.* (2000). Essa abordagem preocupa-se com o detalhamento de como fazer estratégia, como os estrategistas agem, falam, sentem, quais ferramentas utilizam e como é a interação entre todos os atores dos vários níveis da organização (JARZABKOWSKI, 2005).

De acordo com Certeau (2002, p. 37) “as práticas são maneiras de fazer”. Para Jarzabkowski (2005, p. 40) a estratégia como prática social é “um fluxo de ações práticas ao longo do tempo”. Logo, procura-se estudar as ações dos atores dentro do contexto das práticas estratégicas no tempo.

Whittington (2004) fundamenta sua teoria argumentando que a estratégia é alcançada pelo trabalho de agentes de alto conhecimento, ou seja, a estratégia emerge da atividade gerencial, em que os gestores se esforçam rotineiramente em algo que seja formal, analítico e sistemático. Fazem isso por meio do ciclo de planejamento estratégico. Para o autor, estratégia é algo que as pessoas “fazem” e não algo que a organização “tem”. Quanto mais a estratégia se aproxima da prática, mas se percebe que ela não é um atributo da organização, e sim, é um reflexo da atividade dos indivíduos, ou um fenômeno social.

Dessa forma, essa pesquisa pretende identificar como ocorre o processo de administração estratégica em uma organização, por intermédio

de uma pesquisa qualitativa, usando o método de estudo de caso, com base no estudo das escolas de estratégia apontadas por Mintzberg *et al.* (2000), e também a partir da visão de estratégia como prática social apontada por autores como Whittington (2004), Jarzabkowski (2005) e outros apresentados nessa pesquisa.

A seguir, nesta sessão, é apresentada a definição do problema da pesquisa, assim como seus objetivos geral e específicos, finalizando o capítulo com as justificativas da pesquisa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As micros e pequenas empresas possuem características que as diferenciam das empresas de maior porte, como sua estrutura organizacional menor, recursos limitados, uma gestão (em geral) centralização na figura do empreendedor, além de uma deficiência de especialização em todos os níveis, principalmente no âmbito da gestão, e, conseqüentemente, da administração estratégica dessas organizações (PINHEIRO, 1996).

O setor de tecnologia da informação, alvo de estudo desta pesquisa, por sua vez, é composto por 96% de empresas de micro e pequeno porte (STEFANUTO, 2004). Dessa forma, pode ser afirmado que esse setor tem ligação estreita com as peculiaridades das empresas desse porte.

O setor de tecnologia da informação em 2006 foi responsável pela geração de 8,3% do valor total produzido pela indústria, comércio e serviços no Brasil. Eram 65.754 empresas nesse setor, que obtiveram uma receita líquida de R\$ 205,9 bilhões, de acordo com dados do IBGE (2009). O Brasil lidera o *ranking* da América Latina em valor gasto em Tecnologia da Informação (TI), com participação de 46%, enquanto México, segundo colocado, possuiu uma fatia de 23%, e a Argentina, em terceiro, com apenas 6% do total. De acordo com Roselino (2007), o setor de Tecnologia

da Informação caracteriza-se como relevante e estratégico para economia Brasileira.

Esse setor é caracterizado por uma indústria de alta velocidade na introdução de inovações e alto nível de concorrência. Normalmente as empresas são criadas a partir de uma idéia inovadora, ou para atender a uma nova demanda, por empreendedores com perfil técnico, que apresentam dificuldades de gestão e, conseqüentemente, dificuldades com a administração estratégica, ou mesmo sua inexistência (ROSELINO, 2007).

Autores como Stefanuto (2004), Roselino (2007) e Santos (1985, 1985) estudam esse setor, e declaram que, em geral, as empresas são formadas por estudantes recém-formados em universidades ou provenientes de outras empresas do mesmo setor; e, normalmente, o perfil desses empreendedores é extremamente técnico sem conhecimentos de gestão de negócios, o que leva muitas delas não terem sucesso ou fecharem suas operações precocemente.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), foi apontado que 35,9% das empresas criadas no setor de TI fecham suas portas antes de completar cinco anos de existência, e aponta como principais motivos para esse fracasso, problemas relacionados à gestão da organização, entre outros, o que justifica a escolha de estudar o processo de administração estratégica nesse setor.

Por isso, torna-se pertinente compreender como ocorre a administração estratégica nesse setor, uma vez que não foram localizados estudos substanciais em relação a esse tema diretamente ligado ao setor de Tecnologia da Informação.

Assim, esta pesquisa tem caráter descritivo e propôs-se a responder à seguinte questão de pesquisa:

- De que forma ocorre o processo de administração estratégica em uma pequena empresa do setor de Tecnologia da Informação, considerando as diferentes escolas de estratégia e as práticas sociais dos membros organizacionais?

Com essa questão, a pesquisa procura identificar como ocorre o processo de administração estratégica em uma pequena empresa do setor de tecnologia da informação, com base no estudo das escolas de estratégia apontadas por Mintzberg *et al.* (2000), e também a partir da visão da estratégia como prática social apontada por Clegg, Carter e Kornberger (2004), Jarzabkowski (2003, 2004, 2005), Whittington (2001, 2004) e Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é:

Identificar como ocorre o processo de administração estratégica em uma pequena empresa do setor de Tecnologia da Informação, com base nas escolas de estratégia, e também a partir da visão da estratégia como prática social dos membros organizacionais.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Verificar como ocorre o processo de formação das estratégias na empresa pesquisada;
- Verificar se existe um padrão ou modelo de administração estratégica que seja adotado na empresa pesquisada, analisando esse padrão à luz das diferentes escolas de estratégia;
- Analisar a relação entre as práticas sociais dos membros organizacionais e a administração estratégica na organização pesquisada;
- Propor, a partir dos dados da pesquisa, sugestões ou identificar lacunas a serem trabalhadas em relação à administração estratégica na empresa pesquisada;

- Indicar questões pertinentes para pesquisa futura sobre o tema, que sejam de interesse de organizações de pequeno e médio porte, especialmente no setor de TI.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa justifica-se pela importância do setor de TI na economia brasileira, e sua caracterização por empresas de micro e pequeno porte (STEFANUTO, 2004), as quais apresentam alto índice de encerramento precoce de suas atividades, com causas apontadas em pesquisa do SEBRAE (2009) ligadas à falta de preparo desses empreendedores com as questões referentes à gestão da empresa.

Autores como Stefanuto (2004) e Roselino (2007) também citam a falta de preparo desses empreendedores para lidar com as questões administrativas e estratégicas, devido ao perfil técnico normalmente encontrado.

Esta pesquisa procura estudar esse contexto, visando a identificar como a administração estratégica ocorre na prática, procurando, com suas conclusões, contribuir com a empresa estudada e com outras micro e pequenas empresas pertencentes ao setor.

Essa pesquisa adota uma nova abordagem no campo da estratégia, denominada Estratégia Como Prática (ECP – também conhecida internacionalmente como SAP – *Strategy-as-Practice*), a qual ainda é pouco explorada na literatura acadêmica brasileira. De acordo com Wilson e Jarzabkowski (2004), para que o campo das pesquisas de estratégia como prática social se desenvolva além do seu, até então, limitado contexto, um maior número de pesquisas será necessário nos níveis micro, meso e macro de análise prática.

Em vista disso, esta pesquisa, busca contribuir com subsídios para os estudos de ECP, em um setor sobre o qual, até o momento, não foi

localizado nenhum estudo acadêmico que considerasse essa abordagem como lente de análise.

Por fim, como última justificativa está o fato de o pesquisador ser empresário do setor de tecnologia da informação desde 2002, dirigindo a empresa de pequeno porte pesquisada. Conhecer algumas das dificuldades relacionadas às características de pequenas empresas e o setor de TI, assim como os desafios da administração estratégica nesse setor de alta competição e alta velocidade de inovações, entre tantos outros desafios, é pertinente para a formação desse pesquisador-gestor.

Vale ressaltar o aprendizado produzido a partir dessa pesquisa para o pesquisador e empresário, a partir da reflexão sobre a prática da empresa, e da análise dos dados da pesquisa, gerando conhecimento a ser aplicado na empresa visando a possíveis melhorias para o negócio.

O próximo capítulo desta dissertação é composto pelo referencial teórico, que inicia apresentando o tema estratégia e sua origem, a administração estratégica e as dez escolas de estratégia apontadas por Mintzberg *et al.* (2000). Ainda nessa sessão é desenvolvido o tema estratégia como prática social, seguido do tema das micro e pequenas empresas e setor de tecnologia da informação, fechando o segundo capítulo com a apresentação do modelo conceitual de pesquisa considerado.

O terceiro capítulo aborda a metodologia de pesquisa, apresentando o método adotado, assim como a forma de coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso da empresa pesquisada, iniciando com uma sessão sobre a trajetória da empresa pesquisada, analisando os dados apresentados, considerando a prática atual da empresa, com o fechamento da análise dos dados.

No quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões finais da pesquisa com suas contribuições, limitações, finalizando com as sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico será apresentado em um primeiro momento a origem da estratégia, e os conceitos de estratégia de autores que são referência no assunto.

A seguir é desenvolvido o tema administração estratégia, conceituando-a, analisando as abordagens/teorias clássicas até as mais recentes, incluindo a abordagem de estratégia como prática social. São apresentados alguns estudos recentes sobre o tema no exterior e no Brasil.

Após, é desenvolvido no próximo tópico o conceito de Gestão de Micro e Pequenas Empresas, suas características e o ciclo de vida e desenvolvimento desse tipo de empresa.

Em sequência, é apresentado o setor de Tecnologia da Informação, sua representatividade na economia, e algumas características das empresas desse setor.

Por fim, encerra-se apresentando o modelo conceitual adotado pelo pesquisador para o entendimento proposto pela pesquisa.

2.1 ESTRATÉGIA E SUA ORIGEM

O termo estratégia tem origem na palavra grega *Strategos*, que definia a arte dos generais. As referências militares da estratégia são clássicas, destacando-se na literatura os trabalhos de Sun Tzu (2003), general chinês do século IV a. C., teórico militar que influenciou e contribuiu para o conhecimento na área de estratégia empresarial.

Wing (1988) apresenta a tradução da definição de estratégia de Sun Tzu, que, por ser uma obra voltada para a estratégia dos Estados e das nações, necessitou de ajustes de referência, e, na sentença de abertura de sua obra, afirma que estratégia é o grande trabalho da organização e, em

situações de vida ou morte, ela poderá ser a diferença entre a sobrevivência ou extinção, e seu estudo não pode ser negligenciado.

Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempos de guerra, um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000). Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento para alcançar a vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos, a base de estabelecer caminhos (GRAVE; MENDES, 2001). O autor ainda destaca que a estratégia origina-se como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se, para isso, de articulações e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo.

Não há uma definição universalmente aceita para o conceito de estratégia. Chandler (1962) define-a como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e organização de recursos para atingir esses objetivos. O autor investigou a história de grandes corporações americanas e observou de que forma se relacionavam a estratégia adotada e o conseqüente processo de adaptação de suas estruturas a essas estratégias.

Porter (1980) apresenta a formação da estratégia como um processo racional de análise deliberada, com o objetivo de maximizar a vantagem da empresa em longo prazo. Baseada em processo abrangente e detalhado de coleta de informação sobre o contexto ambiental e sobre a organização, aliado a uma análise racional, a estratégia surge de planos cuidadosamente elaborados.

Para Ansoff (1965), ela é um conjunto de regras de tomada de decisões em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre empresa e o seu ecossistema. Na sua visão, a estratégia envolve essencialmente a escolha de uma trajetória que maximize o retorno econômico das organizações.

Mintzberg e Quinn (2001) apresentam uma definição conhecida como os cinco “Ps” da estratégia, isto é, a estratégia pode ser:

- (a) Plano – a estratégia segue um curso deliberado de ações, determinado pela organização;
- (b) Padrão – a estratégia segue um curso de ações resultante de um comportamento organizacional consistente;
- (c) Pretexto – a estratégia segue ações objetivando enganar os competidores;
- (d) Posição – a estratégia suporta uma posição competitiva específica no mercado; e
- (e) Perspectiva – a estratégia segue a forma e o modo como são vistos o negócio, o mercado e os competidores, pela administração.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Quando se debate sobre Administração Estratégica, normalmente nos deparamos com uma confusão comum entre os conceitos de Estratégia, Planejamento Estratégico e Administração Estratégica. Para muitos, esses três convergem-se ao conceito de Planejamento estratégico formal e preconcebido (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Planejamento estratégico, para Mintzberg *et al.* (2006), diz respeito à análise e ao desmembramento das metas em etapas formalizadas para implementação, o que pode ser considerado uma das fases iniciais do processo de Administração Estratégica.

O conceito e os fundamentos da estratégia aplicados à administração das organizações começam a estar presentes de uma forma mais consistente a partir do início dos anos 1960, quando trabalhos como os de Chandler (1962) e Ansoff (1965), entre outros, demonstram a necessidade de compatibilizar oportunidades de negócio com os recursos organizacionais ilustrando a utilidade de planos estratégicos. Esses conceitos foram explorados na seção anterior.

Mintzberg et al. (2006) conceituam a Gestão Estratégica como um processo cíclico que envolve as etapas de planejamento, implementação, revisão e retroalimentação, garantindo, desta forma, que o planejado seja executado e seus resultados sejam monitorados. Essa definição tem se imposto por sua aderência à realidade atual e por novas abordagens que têm surgido e que buscam incorporar maior dinâmica no processo de administração estratégica, principalmente em algumas indústrias caracterizadas por mudanças constantes e em curtos períodos de tempo, como o mercado de tecnologia da informação, foco desta pesquisa.

Certo (1993) define Administração Estratégica como um processo contínuo e interativo que visa a manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

De acordo com Alday (2000), o processo de administração estratégica é composto por cinco etapas:

- (a) execução de uma análise do ambiente;
- (b) estabelecimento de uma diretriz organizacional;
- (c) formulação de uma estratégia organizacional (planejamento estratégico);
- (d) implementação da estratégia organizacional;
- (e) controle estratégico.

Ou seja, não basta apenas traçar planos, mas é preciso implementá-los e principalmente monitorar seus resultados, conforme os autores acima citados descrevem, criando uma retroalimentação, e assim tornando possível identificar se os objetivos propostos estão sendo alcançados e/ou se existe a necessidade de realizar ajustes nos planos e na implementação, o que pode ocorrer em virtude de novos elementos internos ou externos à organização, o que Mintzberg *et al.* (2000) definem como as estratégias emergentes.

Mintzberg mostrou-se um grande defensor da dinamicidade dos processos que tratam da estratégia das organizações, sendo assim Mintzberg *et al.* (2000) apresentam uma classificação em dez escolas do

pensamento estratégico, que se caracterizam por diferentes abordagens da literatura sobre o tema.

2.3 AS DEZ ESCOLAS DE ESTRATÉGIA

Mintzberg et al. (2000), em sua obra intitulada como *Safári de Estratégia*, classificaram alguns modelos teóricos existentes naquele momento em dez diferentes escolas de estratégias, as quais serão abordadas a seguir.

2.3.1 A Escola do *Design*: A formação de Estratégias como um Processo de Concepção

A escola de *Design* ainda representa uma visão muito influente no meio corporativo e acadêmico dentre o assunto formulação de estratégias. Em sua base, encontramos a conhecida noção de SWOT – a avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, e das ameaças e oportunidades em seu ambiente.

A escola de *Design* propõe um modelo de formulação de estratégias que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas (MINTZBERG *et al.*, 2000).

As premissas dessa escola, conforme os autores são:

- Formação de estratégias como um processo deliberado de pensamento consciente;
- Responsabilidade da estratégia é do executivo principal, a figura do estrategista;
- O modelo de formação de estratégia pode ser simples e informal;

- As estratégias devem ser únicas e assertivas;
- O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem formuladas como perspectiva, como visão.
- As estratégias devem ser explícitas na organização;
- Podem ser implantadas apenas depois de desenvolvidas e explicitadas.

Os principais autores dessa escola foram Selznick (1957) e depois Andrews (1965).

Entre as principais contribuições dela, podemos citar o fato de a escola defender que um único cérebro ou estrategista, em princípio, pode lidar com todas as informações relevantes para a formulação da estratégia, o que em alguns casos pode ser aplicado (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Podemos criticar alguns pontos dessa escola. Inicialmente, o conhecimento relevante deve ser estabelecido antes que uma nova estratégia pretendida tenha de ser implementada. Em outras palavras, o ambiente precisa ser estável ou previsível, pois o estrategista deve saber o que precisa para conceber a perspectiva pretendida, a qual terá relevância muito além da implementação (MINTZBERG *et al.*, 2000). Isso é improvável atualmente, principalmente nos mercados de tecnologia, a que esse estudo se propõe.

Outra crítica é que a avaliação dos pontos fortes e fracos é encarada pela escola como um processo de concepção e não de aprendizado. A escola defende que a estrutura segue a estratégia, porém as capacidades estão embutidas na estrutura da organização, e a estratégia é que deveria girar em torno das capacidades e, então, da estrutura, ou seja, a estratégia deve seguir a estrutura (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Tornar a estratégia explícita, promovendo a inflexibilidade, é um ponto bastante complicado, pois o estrategista precisa estar muito certo para onde quer ir e como o vai fazer, o que não deixa margem para enfrentar um ambiente de mudanças (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A separação proposta entre formulação e implementação também é bastante arriscada, pois o planejador está distante das questões relacionadas à implementação, ao conhecimento e à experiência do processo de implementação, em que podem surgir importantes contribuições para o processo de planejamento (MINTZBERG *et al.*, 2000).

2.3.2 A Escola de Planejamento: A formação de Estratégia como um Processo Formal

A escola do Planejamento surgiu ao mesmo tempo em que a escola do *Design*. Ambas possuem muitas semelhanças. O que encontramos de novo nessa escola são muitos procedimentos formais, treinamentos, análises formais e muitos números, além do papel dos planejadores profissionais, os quais são os principais atores do processo (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Houve nessa escola centenas de modelos, todos similares, baseados em modelos do tipo SWOT, divididos em fases distintas, como o estágio de fixação de objetivos, seguido do estágio da auditoria externa, do estágio de auditoria interna, do estágio da avaliação da estratégia e, por fim, do estágio de operacionalização da estratégia. Cada um deles indicava o uso de muitas listas de verificações e técnicas específicas, visando à fixação de objetivos e criando importantes mecanismos de controle (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Ansoff (1965) foi um dos principais expoentes dessa escola, que ainda tem muitos defensores entre executivos e consultores.

O modelo proposto por Ansoff (1981) indica quatro estratégias relacionadas com o produto e mercado novos ou já existentes, a seguir estabelecidas:

- Estratégia de Penetração: funciona com base em produtos e mercados já existentes, de forma que eles são explorados ao

máximo. Ela pode ser implantada com base na expansão direta ou na aquisição de concorrentes.

- Estratégias de Desenvolvimento do Mercado: desenvolvem o aprimoramento de mercado, promovendo produtos existentes em novos mercados, com a intenção de conhecer novos segmentos.
- Estratégias de Diversificação: ao adotar essa estratégia a empresa consegue ter vários produtos ou serviços novos com o intuito de atuar em mercados novos.
- Estratégia de Desenvolvimento do Produto: desenvolve e oferece produtos e/ou serviços novos em um mercado já explorado.

As Premissas desta escola, de acordo com Mintzberg *et al.* (2000), são:

- As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas;
- A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;
- As estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas, para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada aos objetivos, os orçamentos, os programas e os planos operacionais de vários tipos.

Não é preciso destacar a contribuição em relação ao planejamento estratégico, por parte dessa escola. Os planejadores têm papéis importantes a desempenhar em torno do processo complexo, formal e mecânico da formação das estratégias, provendo, por exemplo, dados de entrada a serem avaliados e observando a viabilidade dos resultados do processo de criação de estratégias (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Os planejadores também podem realizar o planejamento formal, como um meio de programar as estratégias arquitetadas, para codificá-las, elaborá-las, traduzi-las em planos de implementação para fins de comunicação e controle (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Porém, como crítica a esta escola, podemos citar que novamente se levanta a questão da predeterminação, pois, para engajar-se em um planejamento estratégico, uma organização deve ser capaz de prever o curso do seu ambiente, controlá-lo ou assumir sua estabilidade, o que é bem pouco provável na atualidade (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Outra crítica é que os sistemas de planejamento sugeridos por essa escola são tão mecânicos que deixa de ser necessário o pensamento. Todos ficam envolvidos e ligados dentro de um processo de acordo com suas posições, sejam de executores ou pensadores/estrategistas. Com base nesse sistema, a inovação praticamente não existiria devido à falta de espaço para ela ser criada (MINTZBERG *et al.*, 2000).

2.3.3 A Escola de Posicionamento: A formação de Estratégia como um Processo Analítico

A escola do Posicionamento segue a mesma linha das duas escolas anteriores, com formulação de estratégias como um processo controlado, formal, consciente, gerando estratégias deliberadas totalmente desenvolvidas, aos quais devem ser explicitadas antes de implementadas. A grande diferença nessa escola é que a escolha da estratégia é baseada em posições estratégicas genéricas, seguindo uma metodologia criada por Michael Porter (1980).

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), essa escola seguiu três ondas: a primeira com base nas origens nas máximas militares, explorando a analogia das posições nos campos de batalha, e os generais comandando de suas tendas; a segunda, seguindo os imperativos das consultorias, com o uso das técnicas de BCG nos anos 1960,70 e 80; e a terceira onda, e

talvez mais explorada até hoje, do desenvolvimento de posições empíricas, com a adoção do modelo de Porter (1980) de análise competitiva por intermédio das cinco forças do ambiente de uma organização.

De acordo com Porter (1996), a estratégia competitiva é a escolha de atividades diferenciadas em relação aos seus concorrentes, com vistas à diferenciação, de forma de entregar um produto ou serviço que tenha valor único ou optar por liderança em custo, o que também pode ser definido como uma forma de posicionamento estratégico.

O autor ainda define que estratégia é fazer escolhas, tendo como essência escolher o que não fazer. Dessa forma, sem *trade-offs* (escolhas que implicam em "abrir mão" de certas vantagens em favor de outras) não se precisaria escolher e, portanto, não se precisariam ter estratégias.

Porter mostra a procura pela eficiência operacional, que considera necessária, mas que não é estratégia. O autor considera o posicionamento como centro da estratégia, mas admite que seja rejeitado por alguns autores por ser estático, em relação à dinâmica do mercado e também às mudanças tecnológicas.

Porter (1989) apresenta uma análise de estratégias competitivas, baseando-se em cinco dimensões ou forças, que são:

- A ameaça de novos entrantes: De acordo com Porter (1989), os novos entrantes são considerados novos concorrentes que entram no mercado, podendo trazer redução de rentabilidade, pois indica uma queda de preço e aumento da demanda por insumos, aumentando os custos do produto.
- O poder dos compradores: Conforme a visão de Porter (1989), os compradores forçam o preço para baixo, exigindo melhor qualidade nos produtos e serviços e fazendo com que haja uma disputa maior da concorrência, o que acaba levando a um comprometimento da rentabilidade da indústria.
- O poder dos fornecedores: Eles podem aumentar seus preços ou mesmo diminuir a qualidade de produtos e serviços, comprometendo a rentabilidade da empresa se ela não repassar

os aumentos dos custos para o preço dos seus produtos (PORTER, 1989).

- A rivalidade interna do ambiente concorrencial direto da organização: conforme as explicações de Porter (1989), a rivalidade entre os concorrentes se define como a disputa por uma melhor posição no mercado, utilizando táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e um acréscimo de serviços ou de garantias dos compradores. A disputa entre as empresas estimula a competitividade.
- Os produtos substitutos: De acordo com Porter (1989), a pesquisa de outros produtos que desempenhem a mesma função, em substituição de outro, podem reduzir ou limitar as taxas de retorno de uma empresa, pois forçam o estabelecimento de um teto nos preços, de acordo com esses produtos substitutos existentes no mercado, que acabam limitando as margens de lucro. Os produtos que são considerados substitutos são vistos como uma ameaça para as empresas, com grande força competitiva.

As estratégias genéricas, para Porter (1996), são concebidas como métodos que demandam, geralmente, grande carga de comprometimento e disposição organizacional de apoio. Tudo isso empregado com a finalidade de traçar uma estratégia definida para que a empresa consiga ter vantagem competitiva, pois é praticamente impossível conseguir atingir todos os públicos e atuar em segmentos muito diversificados.

Segundo Porter (1996), para uma empresa ter vantagem competitiva deve, além de ter custos baixos, diferenciar-se no mercado. O autor classifica as estratégias genéricas em:

- (a) diferenciação – para projetar uma forte identidade própria para o produto ou serviço;
- (b) liderança em custo – serviço ou produto mais barato;
- (c) foco – atendimento a um nicho de mercado.

Dependendo do setor em que se age, as estratégias podem variar, pois Porter (1996) comenta que, nos segmentos industriais, as estratégias de liderança de custo e diferenciação buscam a vantagem competitiva em um alcance mais amplo. Já num segmento estreito, a estratégia do enfoque está direcionada a uma vantagem de custo ou na busca de uma diferenciação.

Porter, sobre a incessante busca pela eficiência em detrimento da busca por um melhor posicionamento estratégico, acredita que os concorrentes podem acabar copiando rapidamente qualquer posição de mercado, como também qualquer vantagem competitiva que seja baseada em eficiência operacional. Assim, Porter (1996) acredita que a procura pela produtividade, pela qualidade e pela velocidade gera um número grande de ferramentas e técnicas gerenciais que podem ser fatores determinísticos em razão de eficiência e consequente diferenciação.

As principais premissas dessa escola, em síntese, conforme Mintzberg *et al.* (2000) são:

- Estratégias são posições genéricas, especialmente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado (o contexto) é econômico e competitivo;
- O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- Assim, as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas.

Dentre as contribuições dessa escola, podemos citar o fato de ter reduzido o papel da formulação da estratégia para a condição de análises estratégicas em apoio ao processo de planejamento (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Destacam ainda Mintzberg *et al.* (2000), que a escola fez uma importante contribuição à administração estratégica, abrindo enorme espaço para pesquisas, e forneceu um poderoso conjunto de conceitos à prática.

Em sua análise, podemos criticar seu foco estreito, orientado apenas para o econômico e para aquilo que é quantificável, ficando de lado os aspectos sociais e políticos, assim como aqueles econômicos não quantificáveis (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Outra preocupação é o contexto estreito da escola, pois há uma inclinação no sentido de grandes empresas tradicionais, cujo poder de mercado é maior, a concorrência menos eficaz e o potencial para manipulação política mais pronunciada (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Mintzberg *et al.* (2000) ainda destacam que a própria estratégia proposta por essa escola é vista como uma posição genérica, que é selecionada a partir de uma lista restrita de condições, e não em uma perspectiva única.

2.3.4 A Escola Empreendedora: A Formação de Estratégia como um Processo Visionário

Essa escola abre a visão de estratégia descritiva, e não prescritiva como as demais escolas expostas até aqui. Nela, procura-se entender o processo de formação de estratégias na medida em que elas se desdobram (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Essa escola tem sua base na visão empreendedora de um líder formal, destaca Mintzberg *et al.* (2000). Esse líder é considerado o arquiteto da estratégia. Ela valoriza aspectos como intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critérios até então não valorizados.

É baseada na visão do empreendedor, uma representação mental da estratégia, criada e expressa na cabeça do líder empreendedor, dando a esse líder um senso de direção de longo prazo e uma perspectiva de futuro

da organização (MINTZBERG *et al.*, 2000). Um de seus principais autores foi Schumpeter (1950).

Foi Schumpeter (1883 - 1950) que estabeleceu os conceitos de destruição criativa e empresário empreendedor, diferenciando, assim, os conceitos de empresário e empreendedor. Schumpeter colocou o empresário empreendedor como o agente básico do processo de destruição criativa: é ele que desafia o mercado e, no limite, possibilita a ruptura de paradigmas até então dominantes. Schumpeter declara que “o empreendedor não é necessariamente alguém que investe capital inicial, mas sim a pessoa com ideia do negócio”, esclarecendo:

O que fizeram os empreendedores? Eles não acumularam nenhum tipo de bens, não criaram meios de produção, mas empregaram os meios de produção existentes de maneira diferente, mais apropriada, mais vantajosa. Eles implantaram novas combinações (SCHUMPETER, 1934, apud MINTZBERG *et al.*, 2000).

São premissas da escola empreendedora conforme Mintzberg *et al.* (2000):

- A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especialmente um senso de direção em longo prazo e uma visão do futuro da organização;
- O processo de formalização da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, com base na experiência e intuição do indivíduo;
- O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário;
- A visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente;
- A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples, sensível às propriedades de uma só pessoa ou reformulação;

- Tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

A maior contribuição dessa escola está na valorização das variáveis não tangíveis, tais como a intuição, a sabedoria e a valorização da experiência prévia do líder ou estrategista, ou seja, a idiosincrasia humana. Dessa forma, o processo estratégico para a ser visto como semiconsciente, surgindo os primeiros sinais das estratégias emergentes em seus detalhes e desdobramentos (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Como crítica, as estratégias visionárias ou inovadoras normalmente não têm muito espaço nessa abordagem, pois alguns empreendedores costumam muito adotar a estratégia do tipo “eu também”, conhecidas como estratégias seguidoras, que é consequência da baixa criatividade desses empreendedores, optando por fazer o mesmo que os concorrentes estão fazendo (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A escola defende a formação da estratégia sendo totalmente calçada no comportamento de um único indivíduo, o empreendedor. Sendo assim, o processo de estratégia torna-se uma caixa preta para o resto da organização (MINTZBERG *et al.*, 2000).

2.3.5 A Escola Cognitiva: A Formação de Estratégia como um Processo Mental

Essa escola procura entender o funcionamento do cérebro humano para entender como, a partir da percepção (observação) da realidade, formam-se as estratégias na mente do estrategista. Dessa forma, reconhecemos o foco dessa escola não nas estratégias em si, mas em seu processo de derivação da realidade, percebida no âmbito da psicologia cognitiva (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Para essa escola os estrategistas são autodidatas que desenvolvem sua estrutura de conhecimento e seus processos de pensamento por experiência direta. A experiência forma o saber que, por sua vez, determina suas decisões e ações. Aqui as estratégias podem emergir como uma perspectiva na forma de conceitos emoldurados de uma realidade complexa. As estruturas de conhecimento e raciocínio do estrategista são formadas principalmente pela experiência direta. Sendo assim, ela se preocupa com a experiência decorrente da vida do gestor e no modo como as suas interpretações e intuições afetam as estratégias organizacionais (MINTZBERG *et al.*, 2000). Um dos autores em destaque nessa escola é Simon (1947).

As premissas desta escola, conforme Mintzberg *et al.*, (2000) são:

- A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
- As estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente;
- Essas informações fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido.
- Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

A escola da cognição é caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição, destaca Mintzberg *et al.* (2000). Ela diz que precisamos compreender a mente humana, assim como o cérebro humano, para compreender a formação de estratégia.

Os principais autores dessa abordagem foram Simon (1947, 1957) e March e Simon (1958).

De acordo com Mintzberg et al (2000), Essa escola tem contribuições mais importantes para a psicologia cognitiva, como fornecedora de teoria, do que para administração estratégica como sua consumidora.

2.3.6 A Escola de Aprendizado: A Formação de Estratégia como um Processo Emergente

De acordo com a escola do aprendizado, as estratégias emergem, quando os atores, atuando individualmente, ou na maioria das vezes coletivamente, aprendem sobre uma situação, desenvolvendo a capacidade de sua organização em lidar com ela (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A escola de aprendizado sugere que a imagem tradicional de formulação de estratégias deliberadas é uma fantasia, pois não compreende aquilo que realmente acontece nas organizações.

A escola de aprendizado, como o nome diz, está baseada em descrição, conhecimento dos fatos, e processo de aprendizado e não simplesmente a prescrição antecipada. Não há como prescrever alternativas ou soluções para fatos que ainda não ocorreram ou problemas que ainda não existem, ou seja, não são conhecidos.

Keichel (1984:8 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000) que, por muito tempo, escreveu a respeito de estratégia na revista *Fortune*, chamou atenção para um estudo que sugeria que somente 10% das estratégias formuladas chegam a ser implantadas.

Em pesquisas ainda, foram realizadas novas descobertas, que mostravam que, quando havia um redimensionamento estratégico importante, ele não tinha origem em uma estratégia formal e deliberada ou mesmo da alta administração, e sim, em uma série de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas, algumas vezes de forma

acidental, outras por pura sorte, sem avaliar questões estratégicas. Ao longo do tempo, essas pequenas interações ou mudanças frequentemente produziam grandes mudanças de direção da organização (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A estratégia deliberada focaliza o controle e a estratégia emergente focaliza o aprendizado (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Mintzberg *et al.* (2000) percebem a estratégia como força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. Para esse autor, a formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não, pois as empresas, muitas vezes, desenvolvem planos formais para seu futuro, assim como também extraem padrões do seu passado. Sendo assim, podemos chamar uma de estratégia pretendida ou intencional, e a outra de estratégia realizada. (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A Figura 1 mostra o fluxo das estratégias pretendidas, aquelas que foram deliberadas. Uma parte delas poderá tornar-se estratégias realizadas; outra parte não será realizada, sendo perdida. Surgem ainda as estratégias emergentes, quando um padrão realizado não foi deliberadamente planejado, sendo tomadas providências que contribuíram com algum tipo de consistência ou padrão, as quais construíram as estratégias realizadas na prática (MINTZBERG *et al.*, 2000).

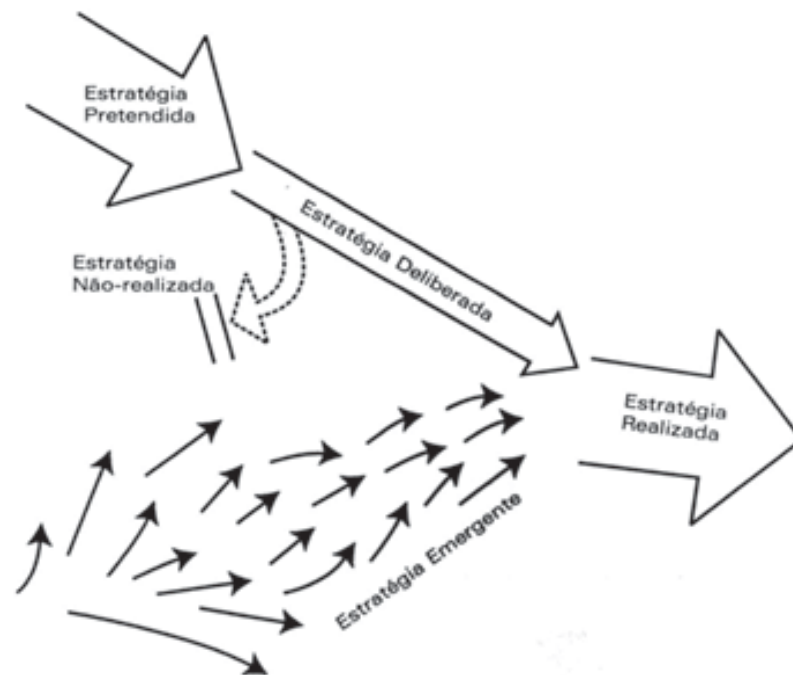


Figura 1 - Formas de estratégia.
 Fonte: Mintzberg *et al.* (2000, p.19).

As Premissas dessa escola de conforme Mintzberg *et al.* (2000):

- A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado. A formação de estratégias precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis;
- Embora o líder também deva aprender, e, às vezes, poder ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo quem aprende;
- Esse aprendizado procede de forma emergente, por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa entender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender;

- O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico pelo qual novas estratégias possam emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamentos e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança;
- As estratégias aparecem, primeiro, como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro; e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Os principais autores dessa abordagem foram Lindblom (1959, 1968), Cyert e March (1963), Weick (1969), Quinn (1980) e Prahalad e Hamel no início dos anos 1990.

Sua principal contribuição é a visão de estratégias emergentes, pois qualquer organização que enfrente uma situação nova, em geral, tem de se envolver em um processo de aprendizagem, de modo a entender o que está acontecendo e como deverá reagir, se necessário (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Uma das preocupações na abordagem desta escola, de acordo com Mintzberg *et al.*(2000), é o fato do foco irrestrito ao aprendizado poder conduzir à desintegração da estratégia, e é fato que muitas organizações sofrem com a falta de uma estratégia claramente articulada.

O excesso de ênfase na aprendizagem também pode servir para derrubar uma estratégia coerente e perfeitamente viável, devido ao risco de deixar de lado aquilo que funciona, patrocinando iniciativas simplesmente porque são novas ou mais interessantes.

2.3.7 A Escola do Poder: A Formação de Estratégia como um Processo de Negociação

A escola do poder explora a formação de estratégias com um processo de negociação e barganha, como um processo de influência, enfatizando o uso de poder e política em seu processo (MINTZBERG *et al.*, 2000).

De acordo com Mintzberg *et al.*(2000), existem nessa escola duas vertentes distintas que consideram a relação de poder e política em amplitudes diferenciadas.

A primeira é a vertente do poder micro, de Allison (1971), que aborda tais relações sob a perspectiva dos indivíduos e grupos internos à organização. Essa vertente considera as relações políticas e de poder concentradas principalmente nos níveis diretivos da organização e nas fases de análise (observação) e formação (planejamento) das estratégias. O nível gerencial intermediário seria maior nas fases de planejamento e implementação das estratégias.

A segunda vertente, de Pfeffer e Salancik (1978) e Astley (1984), do poder macro, apesar de manter o foco nas mesmas variáveis intangíveis, baseia-se no poder das demandas externas (ambiente). Para os autores dessa vertente, a organização busca seus interesses pelo controle ou pela cooperação com outras organizações, por meio de uso de manobras estratégicas.

Para essa escola, o gestor deve estar atento ao lado político da formação das estratégias, tendo habilidade em lidar com interesses conflitantes e construir, dentro do processo de negociação, condições para o sucesso da organização (MINTZBERG *et al.*, 2000).

As premissas desta escola conforme Mintzberg *et al.*(2000):

- A formulação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou com o

comportamento da própria organização em seu ambiente externo;

- As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas;
- O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, por intermédio de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo;
- O poder macro vê a organização como promotora de seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, por meio de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

Essa escola introduziu sua parcela de vocabulário útil ao campo de administração estratégica, por exemplo, “coalizão, jogos políticos, estratégias coletivas”. Ela também salientou a importância da política na promoção de mudanças estratégicas, quando agentes estabelecidos, que buscam manter o *status quo*, precisam ser confrontados (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Como uma das principais críticas a essa escola, está a pouca importância dada às forças integradoras, como liderança e cultura, as quais tendem a serem desprezadas por essa escola, assim como toda a noção em si de estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2000).

2.3.8 A Escola Cultural: A Formação de Estratégia como um Processo Coletivo

A base dessa escola está na cultura da organização. A ideia de que a formação da estratégia é um processo fundamentalmente de interação

social entre indivíduos de dentro e de fora da organização, e que por meio da aculturação que ocorre nessas interações sociais gera-se conhecimento tácito, de forma que os indivíduos adquirem a cultura existente na organização. Dessa forma, o conhecimento não codificável acumulado pela aculturação, ou seja, aquelas instruções que são passadas historicamente, sem, muitas vezes, conhecer sua origem ou os valores que devem ser considerados ao tomar-se uma decisão, ou aprendizados que ocorrem como exemplos por parte de outros atores são mais importantes e determinantes nos rumos das organizações do que aqueles provenientes do planejamento racional e deliberado (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Os principais autores dessa escola são Rhenmann (1973) e Normann (1977), na Suécia, onde essa abordagem acabou sendo mais conhecida e desenvolvida.

As premissas da escola cultural de conforme Mintzberg *et al.*(2000) são:

- A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
- Um indivíduo adquire essas crenças mediante um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrina mais formal;
- Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem parecer obscuras;
- Em consequência, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletidas nos padrões pelos quais os recursos ou as capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

- A cultura e a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente.

Como contribuição, essa escola destaca a importante dimensão coletivista de processo social, e a importância e influência que a cultura organizacional causa no processo de geração das estratégias (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Um perigo dessa escola é que ela pode desencorajar mudanças necessárias. Ela favorece a administração da consistência, de se permanecer nos trilhos, da forma já estabelecida pela cultura histórica da organização (MINTZBERG *et al.*, 2000).

2.3.9 A Escola Ambiental: A formação de Estratégia como um Processo Reativo

Os autores dessa escola foram Hannan e Freeman (1977) e Pugh *et al.* no final dos anos 1960 que, em geral, consideravam as organizações passivas, podendo apenas reagir às mudanças em seu ambiente. Nesse caso, o ambiente ocupa, mesmo que pontualmente, papel preponderante no processo de formação estratégica, junto da liderança e da organização, condicionando às opções. Cabe à liderança a interpretação do ambiente de modo a garantir uma adaptação adequada da organização (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Com origens que remontam às teorias da contingência, Mintzberg *et al.*(2000), dividem essa escola em duas facções. Os ecologistas de população (que eliminam a opção estratégica das organizações – ou elas fazem o que o ambiente manda ou serão eliminadas) e os teóricos institucionais (que acreditam que as pressões exercidas pelo ambiente reduzem a opção estratégica, mas não a eliminam).

São premissas da escola ambiental conforme Mintzberg *et al.*(2000):

- O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;
- A organização deve responder a essas forças, ou será “eliminada”;
- A liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente a garantir uma adaptação adequada pela organização;
- As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou condições demasiado hostis. Então elas morrem.

Essa escola contribuiu para aprendermos sobre as populações de organizações, sobre os ambientes das organizações e especialmente a respeito das formas diferentes que podem assumir (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Como crítica à escola, a afirmação de que as organizações não têm nenhuma opção estratégica real é bastante questionada, afinal de contas, sabemos que, em muitos casos, existem várias organizações, operando no mesmo ambiente com sucesso e usando diferentes estratégias. Sendo assim, não é somente o ambiente que define a estratégia; as estratégias podem influenciar o ambiente (MINTZBERG *et al.*, 2000).

2.3.10 A Escola de Configuração: A formação de Estratégia como um Processo de Transformação

A última escola classificada por Mintzberg *et al.*(2000) é caracterizada por seu caráter abrangente. Para Mintzberg *et al.*, para cada período ou situação de contexto e organização, dever-se-ia adotar uma determinada forma de estrutura de formação de estratégias. Tais períodos (estáveis) iriam alternar-se eventualmente com mudanças para outras

configurações (cada configuração explicada, em um momento, por uma das escolas anteriores).

Os ciclos de vida das organizações seriam, portanto, caracterizados por estados de configuração intercalados por períodos de transformação, e sua abrangência de foco cobriria todo o espaço analítico (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Os principais autores inseridos nessa abordagem são Chandler (1962) e o grupo de McGill (Mintzberg, Miller etc.) no final dos anos 1970, e posteriormente Miles e Snow (1978).

Mintzberg *et al.*(2000) apresentam-se como representantes dessa abordagem.

Na prática, observamos facilmente a “configuração” e os períodos das organizações. Por exemplo, quando uma empresa inicia suas atividades em uma indústria específica, tende a depender de um líder empreendedor e de estratégias visionárias, operando em estruturas simples. Em seguida, conforme seu desenvolvimento e crescimento, diferentes períodos ou estados surgem, à medida que essa organização amadurece, dando lugar a uma estrutura mais formalizada, com gerentes profissionais, os quais dependem de processos de planejamento (MINTZBERG *et al.*, 2000).

As premissas desta escola conforme Mintzberg *et al.*(2000):

- Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível do tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias;
- Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para a outra configuração;
- Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em

sequências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações;

- Portanto, a chave para administração estratégica é sustentar a estabilidade de, ou no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização.

Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente. Mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.

As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir, porém, mais uma vez, cada uma a seu tempo e adequada à sua situação.

Acima de tudo, a contribuição da escola de configuração foi evidente na administração estratégica. Ela traz ordem para o confuso mundo de formação de estratégia, em particular para suas enormes e multiformes literaturas e práticas. Por intermédio de dez escolas, ou dez ecossistemas, ou ainda, dez modelos mentais, dez configurações imaginadas a partir de um único mundo que não chega a ser tão agregado como sugerem (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Donaldson (1996, *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000) faz duras críticas a essa escola, afirmando que as configurações representam uma abordagem falha à teorização. Ele destaca que “esses ideais” ou configurações são relativamente grosseiros, quando se trata de descrever a diversidade do mundo organizacional. As organizações possuem diferentes portes, padronizações, estruturas, culturas e assim por diante, ou seja, na prática é difícil aplicar esse modelo de configuração conforme é proposto pelos autores.

2.3.11 Análise Comparativa e Crítica das Escolas de Estratégia

A obra de Mintzberg *et al.*(2000) é apenas um exemplo do universo crítico da literatura em administração estratégica.

A literatura é ampla e complexa tal qual seu objeto de estudo. O Quadro 1, abaixo, apresenta um resumo da abordagem de Mintzberg *et al.*(2000) acerca das escolas de pensamento estratégico, as quais foram exploradas até aqui, buscando sintetizar e integrar as várias concepções e processos que envolvem a formulação e implementação de estratégias e sua análise crítica.

Nome da Escola	Ênfase da formulação da estratégia	Principais Autores (fontes)	Crítica de Mintzberg <i>et al.</i> (2000)
<i>Design</i>	Como um processo de concepção. Agente central: o principal executivo.	Selznick, 1957 (e talvez obras anteriores, por exemplo, Newman) e depois Andrews, 1965.	A estrutura segue a estratégia ao invés da estratégia seguir a estrutura e capacidades. Formulação e implementação estão separadas e em fases distintas.
Planejamento	Como um processo formal. Agente principal: os planejadores.	Ansoff, 1965	Prescritiva e mecanizada com processos de coleta e análise de dados, normalmente distante da realidade. Não há espaço para inovação.

Continua...

Continuação.

Nome da Escola	Ênfase da formulação da estratégia	Principais Autores (fontes)	Crítica de Mintzberg et al.(2000)
Posicionamento	Como um processo analítico. Agente principal: os analistas estratégicos.	Obra de Purdue (Schendel, Hatten) meados dos anos 70; depois Porter, 1980 e 1985.	Tem foco estreito, apenas econômico. Aplica-se melhor a grandes organizações. Aplicam estratégias genéricas de posicionamento no mercado.
Empreendedora	Como um processo visionário. Agente principal: o líder empreendedor.	Schumpeter, 1950; Cole, 1959, outros em economia.	Aplicação de muitas estratégias seguidoras, devido à baixa criatividade e inovação. A estratégia é obra de uma única mente e a organização desconhece essa estratégia.
Cognitiva	Como um processo mental Agente principal: a mente do estrategista.	Simon, 1947, 1957, March e Simon, 1958.	Provoca confusão pelas suas analogias e metáforas. Tem maior contribuição para psicologia cognitiva do que para Administração estratégica.
De Aprendizado	Como um processo emergente. Agente principal: os aprendizes	Lindblom, 1959,1968; Cyert e March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, início dos anos 90.	Pode conduzir para desintegração da estratégia, faltando uma linha mestre de direção. Risco de apostar demais em novas “experiências”.

Continua...

Continuação

Nome da Escola	Ênfase da formulação da estratégia	Principais Autores (fontes)	Crítica de Mintzberg et al.(2000)
Do Poder	Como um processo de negociação. Agente principal: qualquer um detentor de poder.	Allison, 1971 (micro); Pfeffer e Salancik, 1978; Astley, 1984 (macro).	Descarta forças integradoras importantes como liderança e cultura. Alto risco de perder o papel da estratégia virando um jogo de poder.
Cultural	Como um processo coletivo. Agente principal: a interação social, coletividade.	Rhenmann, 1973 e Normann, 1977, ambos na Suécia;	Dificuldade de mudanças algumas vezes necessárias em função da cultura existente. Não há espaço para inovação.
Ambiental	Como um processo reativo, visão de contingência. Agente principal: o próprio ambiente.	Hannan e Freeman, 1977; teóricos de contingência (p.ex., Pugh <i>et al.</i> , final dos anos 1960).	Não é somente o ambiente que define a estratégia. As estratégias podem influenciar o ambiente.
De Configuração	Como um processo de transformação. Agente principal: qualquer um, especialmente o executivo principal.	Chandler, 1962; grupo de McGill (Mintzberg, Miller, etc., final dos anos 70; Miles e Snow, 1978).	Donaldson, em 1996, critica essa abordagem por acreditar não ser aplicável a empresas na prática, devido a suas diferenças de porte, estruturas, mercados. Também aborda a questão da mudança e adaptabilidade.

Quadro 1 - Resumo das dimensões e críticas das dez escolas de pensamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mintzberg *et al.*(2000).

Analisando-se o Quadro 1, pode ser observado que as escolas iniciam reforçando o modelo de estratégia formal, estruturada e prescritiva, principalmente nas primeiras três escolas, *Design, Planejamento e Posicionamento*.

Em seguida, surgem outras escolas, apresentando gradualmente novos elementos com características sociais, como capacidade empreendedora e visionária, fatores de cognição, forças políticas e de poder, a influência cultural e ambiental e principalmente o fator de aprendizado, permitindo que o tema estratégia possa ser visualizado de uma forma menos estruturada e formal, mais descritiva, emergente e participativa.

Principalmente as escolas de *Aprendizado, Poder e Cultural* deram passos importantes na evolução do tema Estratégia com base nos fatores sociais, pois elas já abordavam aspectos coletivo-sociais, pouca formalidade, e a capacidade de trabalhar as estratégias emergentes.

O pesquisador parte de um pressuposto que essas últimas escolas de estratégia podem apontar processos mais adequados de administração estratégica para compreender indústrias em ambientes turbulentos e competitivos como a indústria de Tecnologia da Informação, ainda mais em empresas de micro e pequeno porte, que normalmente não possuem uma estrutura muito complexa e rígida.

Encontramos atualmente uma nova abordagem de estratégia, chamada de *Estratégia como Prática Social* (traduzido do Inglês *Strategy-as-Practice*), que se apresenta como uma evolução das últimas escolas apresentadas, e que deverá contribuir para o entendimento da Administração Estratégica em MPEs de Tecnologia da Informação, de acordo com a proposta dessa pesquisa. A abordagem de Estratégia como Prática Social será apresentada na próxima sessão.

2.4 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Whittington (2004) fundamenta sua teoria argumentando que a estratégia é alcançada pelo trabalho de agentes de alto conhecimento, ou seja, a estratégia emerge da atividade gerencial, em que os gestores se esforçam rotineiramente em algo que seja formal, analítico e sistemático. Fazem isso por meio do ciclo de planejamento estratégico. Para o autor, estratégia é algo que as pessoas “fazem” e não algo que a organização “tem”. Quanto mais a estratégia se aproxima da prática, mais se percebe que ela não é um atributo da organização, e sim, é um reflexo da atividade dos indivíduos, ou um fenômeno social.

A denominação de administração estratégica como um processo corrobora essa visão, uma vez que a estratégia não pode ser considerada como duas etapas distintas e desconectadas, uma primeira de formulação e, após, a etapa de implementação, como foi defendido em algumas escolas baseadas nas visões tradicionais descritas anteriormente (MINTZBERG *et al.*, 2000) . Para a visão de estratégia como prática, as duas etapas estão obrigatoriamente inter-relacionadas (WHITTINGTON, 2004).

A perspectiva de estratégia como prática tem o objetivo de compreender o que está subjacente a esse processo, sugerindo, conforme Wilson e Jarzabkowski (2004), que o grande desafio do pensar estratégia como prática é a transformação da visão do estrategista no topo da organização. Ele precisa estar ciente de como esse processo ocorre, para que possa interagir de forma adequada. Ainda de acordo com esses autores, o estrategista deve fazer uso de uma linguagem adequada (não apenas a linguagem falada), que inclui o pensar e o agir estrategicamente, obtendo êxito na transmissão de suas ideias, para que elas sejam comunicadas de maneira simples, sejam entendidas e debatidas na organização.

O poder é central para a vida organizacional e envolve decisões e implicações para toda empresa. A identidade profissional do estrategista deve ser analisada e pesquisada. Os agentes não humanos (falhas

mecânicas, falta de recursos etc.) desempenham importantes papéis no desenvolvimento de estratégias.

De acordo com Jarzabkowski e Wilson (2002), a estratégia como prática trata de como os gestores agem e interagem em todo o processo de formulação da estratégia. De acordo com eles, a estratégia como prática envolve tanto inspiração (visão), quanto transpiração (procedimentos por meio dos quais a estratégia é implantada).

Por isso, considerar a estratégia como uma prática social, ou seja, *“como algo que as pessoas fazem, tem um efeito descentralizador sobre as proposições tradicionais da finalidade da estratégia”* (WHITTINGTON, 2004, p.47).

Ainda de acordo com Whittington (2004), tratar a estratégia como uma prática implica um novo rumo no pensamento da estratégia. Essa perspectiva preocupa-se com a competência do gestor como estrategista. O foco é mais amplo do que a simples análise das orientações estratégicas. A questão é saber como gestores e consultores agem e interagem em toda a estratégia. Ainda, segundo esse autor, a estratégia como prática não é a mesma para todos, e o sucesso de um pode não ser o sucesso de outro.

Ainda, de acordo com Whittington (2001, 2004), aceitar a estratégia como uma prática social significa não privilegiar o desempenho financeiro da empresa, e sim preocupar-se com a eficácia das pessoas envolvidas em sua prática, como ponto focal de pesquisa.

A preocupação recente com a diferença entre a teoria conhecida sobre estratégia, e o que os estrategistas realmente fazem na prática, de acordo com Jarzabkowski (2004), tem dado origem a essa abordagem da prática na literatura gerencial. Essa abordagem recomenda que nos concentremos nos estrategistas que exercem a verdadeira obra de estratégia, na vida real.

De acordo com Jarzabkowski (2004), a prática ocorre em macro contextos (movimentos da sociedade) que proporciona ampla ação comum, mas também em micro contextos (grupos envolvidos na construção da prática) em que a ação é mais localizada, ou seja, recorrente, cuja prática

diária desenvolve a competência e melhora o desempenho. Assim, prática é uma forma particular de forçar a autoaprendizagem.

De acordo com Jarzabkowski (2005), a expressão “prática” sugere que a estratégia tem origem nas experiências diárias vividas “na prática”. A expressão pode também ser entendida como “na realidade”; isso indica que é preciso chegar ao interior da experiência vivida dos profissionais que estão realizando a estratégia, e a compreensão da multiplicidade de ações e de práticas que constituem a sua realidade em fazer estratégia.

A autora ainda define estratégia como prática social como “*um fluxo de ações práticas ao longo do tempo*” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 40). Para ela, as práticas são ferramentas e artefatos de que as pessoas se utilizam, para fazer a estratégia funcionar. Elas podem ser de várias formas, como uso de influências, práticas racionais (como planejamento estratégico), práticas discursivas (interação dia a dia – linguagem), práticas oportunistas (interações em momentos oportunos), entre outros.

Seguindo essa linha, podem ser citadas as contribuições de Certeau (1994, *apud* Avila, 2009). Na visão desse autor, as maneiras de “fazer” constituem as práticas pelas quais os usuários se adaptam ao ambiente. “*São as suas práticas – gestos, comportamentos, maneiras de falar ou de caminhar e etc.*” (*sic*) (Certeau, 1994, p. 144). A descrição de algumas práticas (ler, falar, caminhar, pensar, gesticular etc.) é considerada significativa, pois “*não são nem determinadas e nem captadas pelos sistemas onde se desenvolvem*” (Certeau, 1994, p. 45).

O autor ainda faz uma distinção entre estratégias e táticas cotidianas. Para Certeau (1994, p.99, *apud* Avila, 2009) estratégia é o “*cálculo (ou a manipulação) das relações de forças que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder (uma empresa, um exército, uma cidade) pode ser isolado*”. A estratégia exige um lugar capaz de se tornar algo próprio, distinto em um ambiente, isto é, o “*lugar do poder e do querer próprios*” (Certeau, 1994, p.99, *apud* Avila, 2009). Aqui não se trata do entendimento de estratégia organizacional, mas da estratégia das pessoas em suas articulações cotidianas, que acabam fazendo parte das

estratégias organizacionais por interferências desses atores, mas especificamente das práticas relacionadas às posições privilegiadas, os lugares de poder (a alta gerência, ou os chamados estrategistas).

Certeau (1994, *apud* Avila, 2009) também chamou atenção para as táticas, pois elas fazem parte das estratégias organizacionais, pois incluem as práticas relacionadas àqueles que não possuem um lugar privilegiado de poder, aqueles que não estão no grupo dos gestores e estrategistas. Certeau (1994, p.100) “*chama de tática a ação calculada que é determinada pela ausência de um próprio*”. O termo próprio é utilizado pelo autor como sendo “*o lugar do poder o do querer*” (Certeau, 1994, p.99).

Na Figura 2, que segue, pode ser observada a relação entre as estratégias e táticas cotidianas com a visão de estratégia organizacional como prática social. As práticas sociais cotidianas dos indivíduos dentro da organização interferem nas estratégias organizacionais devido à atuação dos atores nas organizações, que incluem os interesses organizacionais (definidos pelos dirigentes da organização), mas não se limitam apenas a eles, pois o interesse organizacional é apenas uma parte dos interesses existentes na organização.

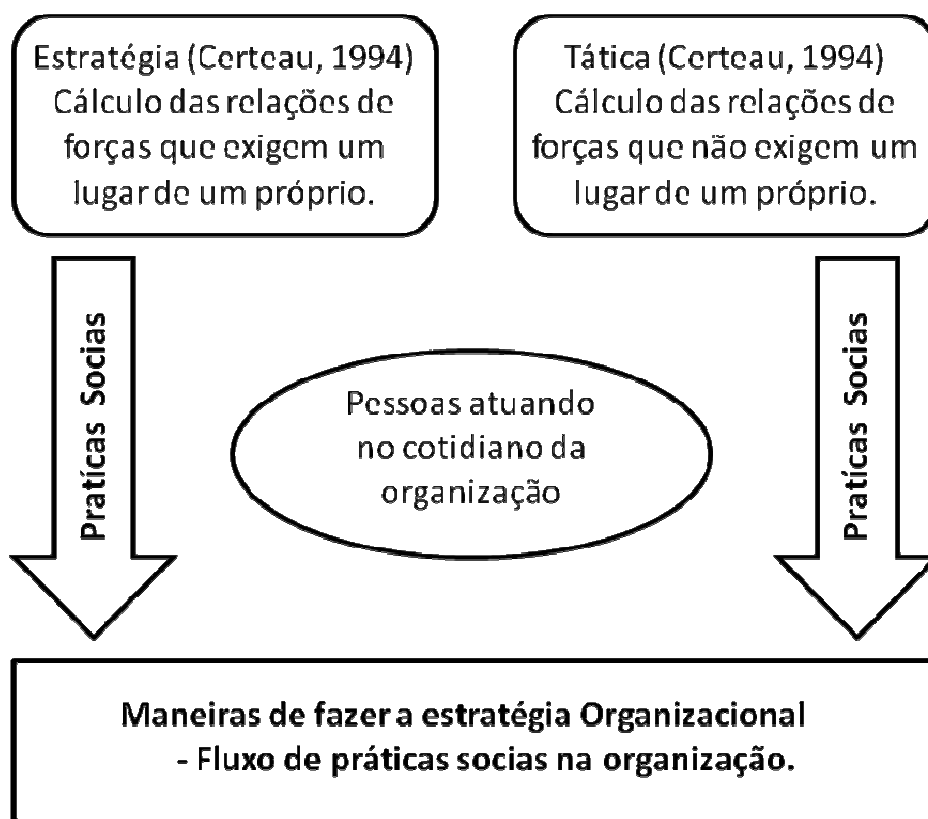


Figura 2 - Relações entre as estratégias e táticas cotidianas com as estratégias organizacionais.

Fonte: Certeau (1994, p. 100).

Assim, as estratégias e táticas cotidianas compõem fluxos de práticas sociais e não devem ser separadas, visto que, quando se trata, por exemplo, de estratégias organizacionais (crescimento de mercado, redução de custo, aumento da produção), não se deve ignorar as táticas cotidianas, pois interesses não convergentes com os estabelecidos podem ocorrer e interferir nos resultados esperados pela organização, por meio desses atores responsáveis por implementar as táticas na prática.

Desta forma, Silva (2007) conclui que as estratégias organizacionais limitam-se às práticas sociais dentro do seu contexto, em que existe o poder para definir os seus objetivos e metas. As estratégias e táticas cotidianas não se restringem às estratégias organizacionais, pois remetem a construções que as influenciam e são influenciadas por elas. Ou seja, a tática, diferentemente das estratégias que utilizam cálculos objetivos e

planejamento prévio, são reações ao poder sem um planejamento prévio, sendo meios que as pessoas encontram para se soltarem da rede de forças e objetivos estabelecidos.

Seguindo essa linha, as contribuições de Certeau (1994) tornam-se relevantes para os estudos sobre estratégia como prática social, na medida em que a pesquisa tem como objetivo o entendimento de como fazer estratégia, com o olhar direcionado ao estrategista e seu ambiente (macro), e a implantação das táticas do ponto de vista prático pelos colaboradores (micro), buscando compreender esse fenômeno.

Assim, pesquisar sobre a prática da estratégia é pesquisar as pessoas e as suas atividades para a organização e para a sociedade. É preocupar-se com as competências e aprendizagem das pessoas envolvidas, é enxergar a importância do trabalho dos estrategistas e a influência dessas pessoas sobre estas estratégias (WHITTINGTON, 2001).

Nesse sentido, o campo de pesquisa de estratégia como prática social direciona o foco para os estrategistas e seus subordinados, assim como para aquilo que eles fazem no dia a dia em seu trabalho, o que esta pesquisa pretende compreender mediante o estudo de caso proposto.

2.4.1 Estudos Empíricos Recentes sobre Estratégia como Prática Social

Whittington (2001) desenvolveu um trabalho que introduz algumas idéias sobre como os gerentes/administradores aprendem a fazer estratégia. É um estudo de caso com entrevistas semiestruturadas com diretores de empresas. O autor constatou que, nas pequenas e médias empresas, a elaboração de planos estratégicos formais não era muito confiável ou utilizada. As ferramentas estratégicas eram importantes, mas o planejamento era muitas vezes um plano virtual.

Outro ponto destacado nesse mesmo estudo foi a acumulação da experiência, ou seja, a experiência adquirida no dia a dia das organizações.

Os conhecimentos adquiridos pelas escolas formais contribuíram para o desenvolvimento da aprendizagem da organização e para o desenvolvimento da prática da estratégia. Entretanto, segundo o autor, a estratégia, na prática, era sutil dentro dessas organizações, e os entrevistados não percebiam que ela era praticada no seu interior (WHITTINGTON, 2001).

O conhecimento adquirido por intermédio de experiência e de estudos formais foi trabalhado também em um estudo realizado por Regner (2003), por meio de quatro empresas multinacionais. Nesse estudo foi investigado como os gestores criam e desenvolvem uma estratégia na prática. O resultado apontou a importância da aprendizagem e da interpretação sobre o ambiente estratégico em mudança. Os gestores desenvolvem uma estratégia por meio da aprendizagem dinâmica e da assimilação do conhecimento.

Barnes (2002) encontrou resultados semelhantes em um estudo de caso em seis empresas industriais concluindo que o processo estratégico era uma combinação de ações deliberadas e emergentes e que esse processo era influenciado por cada gestor, cada membro organizacional, por fatores culturais e políticos.

Os estudos que abordam a visão da estratégia como prática social estão se desenvolvendo no Brasil de forma lenta, mas constante, procurando entender os fenômenos sociais que ocorrem em todo o processo de construção da estratégia.

De acordo com Avila (2009), destacam-se os estudos de Biselli e Tonelli (2006), Murta *et al.*(2007), Mendes, Binder e Prado (2006), Marra e Melo (2005), Silva (2007) e Avila (2009).

Os estudos de Biselli e Tonelli (2006), Murta *et al.*(2007) e Silva (2007) focaram a pesquisa no nível hierárquico da alta gerência, ou seja, em suas entrevistas predominaram os altos executivos, proprietários e sócios de empresas.

A pesquisa realizada por Biselli e Tonelli (2006), Marra e Melo (2005), Mendes, Binder e Prado (2006) e Avila (2009) apontam na direção de uma

valorização social da estratégia, em que os praticantes da estratégia estão envolvidos em todo o processo. Biselli e Tonelli (2006) concluíram que há uma diversidade de entendimentos sobre como ela é criada e quem está envolvido nessa criação. Já Marra e Melo (2005), concluíram que as atividades gerenciais extrapolavam as relativas ao processo administrativo, ou seja, o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Suas funções estavam diluídas e incorporadas em práticas sociais, que enfocavam que as atividades do gerente são executadas sem planejamento, imperando o imediatismo e o improvisado.

Outro estudo brasileiro com abordagem de estratégia como prática social foi o de Murta *et al.*(2007). Nesse estudo os autores procuraram evidenciar em que sentido as mudanças espaciais (físicas e simbólicas) transformaram as estratégias de gestores da economia informal, quando eles foram retirados das ruas e passaram a atuar como lojistas no *Shopping Popular* Oiapoque. Chegaram à conclusão de que essa mudança foi carregada de elementos simbólicos nos campos da política, da economia, nas relações interpessoais e nos planos pessoais. Para muitos, foi um rompimento com uma época de liberdade, para outros significou ganho de status, maior respeito pelos clientes.

Autor	Constatações do Autor
Whittington (2001)	Constatou que, nas pequenas e médias empresas, a elaboração de planos estratégicos formais não era muito confiável ou usada. Utilizado plano virtual ou mental. Acumulação da experiência estava presente, contribuíram para desenvolvimento e aprendizado da organização e para ECP, a qual era presente e sutil, no entanto a ECP não era percebida pelos entrevistados.
Regner (2003)	Constatado que os gestores desenvolvem uma estratégia por meio da aprendizagem dinâmica e da assimilação do conhecimento, numa investigação de como os gestores criam e desenvolvem uma ECP.
Barnes (2002)	Concluiu que o processo estratégico era uma combinação de ações deliberadas e emergentes e que esse processo era influenciado por cada gestor, cada membro organizacional, por fatores culturais e políticos.
Biselli e Tonelli (2006)	Concluíram que há uma diversidade de entendimentos sobre como a ECP é criada e quem esta envolvida na criação.

Continua...

Continuação.

Autor(es)	Constatações do(s) Autor(es)
Marra e Melo (2005)	Concluíram que as atividades gerenciais extrapolavam as relativas ao processo administrativo. Suas funções estavam diluídas e incorporadas em ECP, que enfocavam que as atividades dos gerentes são executadas sem planejamento, imperando o imediatismo e o improvisado.
Murta <i>et al.</i> (2007)	Concluíram que a transição de comércios informais localizados rua para atuar como lojistas de <i>shopping</i> popular foi carregada de elementos simbólicos nos campos da política, da economia, nas relações interpessoais e nos planos pessoais, que fazem parte da ECP.
Silva (2007)	Constatou que as construções sociais nas quais práticas semelhantes remetem a sentidos diferentes e a novas práticas no fazer estratégia dos comerciantes, alterando as construções anteriores. As construções sociais já estabelecidas remetem à manutenção de práticas antigas e a novas práticas que reforçam e reproduzem determinados sentidos.
Avila (2009)	Revelou-se que ECP se desenvolvem de forma sutil, por meio de ações individuais contextualizadas nas interações sociais dos membros organizacionais. Por meio delas, configuram-se relações de envolvimento, engajamento, comprometimento, respeito, trabalho em equipe, entre outros.

Quadro 2 - Síntese dos estudos de ECP.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do referencial.

Silva (2007) buscou compreender as relações entre os sentidos das práticas sociais e os direcionamentos das maneiras de fazer estratégia das pessoas nas organizações em um estudo de caso realizado com comerciantes de hortifrutícolas. A análise dos dados revelou construções sociais em que práticas semelhantes remetem a sentidos diferentes e a novas práticas no fazer estratégia dos comerciantes, alterando as construções anteriores. As construções sociais já estabelecidas remetem à manutenção de práticas antigas e a novas práticas que reforçam e reproduzem determinados sentidos.

Avila (2009) em um estudo de caso mais recente, aplicado a uma empresa do setor de comércio exterior, buscou descrever e analisar o processo de construção da estratégia organizacional por meio das práticas sociais dos membros organizacionais. O resultado revelou que as práticas sociais dos membros da organização desenvolvem-se de forma sutil, por

meio de ações individuais contextualizadas nas interações sociais. Por meio delas, configuram-se relações de envolvimento, engajamento, comprometimento, respeito, trabalho em equipe, entre outros.

Esses estudos contribuem com o desenvolvimento do campo da estratégia como prática social descrevendo as práticas cotidianas (as maneiras de fazer) de um determinado ambiente, e estão sintetizados no Quadro 2, apresentado anteriormente.

2.4.2 Análise e Crítica da Estratégia como Prática

De acordo com Whittington (2004), a pesquisa em estratégia esteve, durante muito tempo, seguindo uma conduta epistemológica rigorosa, sem grande abertura para propostas inovadoras, mantendo a linha base dos modelos clássicos de origem americana, os quais estavam baseados principalmente na visão econômica, conforme foi desenvolvido em sessão anterior desse referencial teórico, representados pelas primeiras escolas de Mintzberg *et al.*(2000).

Com o surgimento dessa nova abordagem de estratégia como prática social, ocorreu uma grande evolução no tema, e principalmente uma maior aproximação em direção à sociologia, deixando um pouco de lado a base unicamente econômica, significando o fim da omissão sociológica na estratégia (WHITTINGTON, 2004).

De acordo com Whittington (2004), por intermédio da teoria da estratégia como prática social, abriu-se uma oportunidade para avaliar-se e estudar os recursos intelectuais envolvidos com a estratégia. Ele destaca que as sociologias de elite, do trabalho e da tecnologia podem não somente revelar a estratégia como uma prática com importantes efeitos para sociedade, mas também sugerir *insights* em relação a temas gerenciais práticos, como carreira dos estrategistas, suas habilidades e capacidades de aprendizado, e o desenho e a utilização efetivos de ferramentas estratégicas.

Whittington (2004) ainda salienta que a sociedade tem muito mais a oferecer, a fim de compreendermos esse fenômeno prático e social, porém chama a atenção em seu artigo, para que as estratégias deliberadas, e os planos estratégicos não sejam abandonados, assim como o monitoramento de *performance*, uma vez que esses são de suma importância para serem ignorados devido à necessidade da manutenção da viabilidade econômica das organizações.

Wilson e Jarzabkowski (2004) fazem uma dura crítica ao volume de estudos e trabalhos sobre estratégia como prática, por mergulharem fundo em atividades, linguagens e no fazer estratégia em nível micro, observando e minudenciando pequenos detalhes dos processos, e por prática permanecer como um conceito situado ou contextual devido às pessoas estarem diretamente influenciadas por interesses da organização e também pessoais, além das questões culturais, entre outras possíveis influências. Por isso, não podem gerar resultados referenciais no campo de estudo.

Esses autores também criticam a falta de uma abordagem contextual intermediária entre os níveis macro e micro, visando a avaliar como a organização e as práticas estão inter-relacionadas. Destacam ainda, que poucos trabalhos demonstraram até que ponto pode haver inter-relacionamento entre o contexto e o processo de fazer estratégia em um nível micro.

Wilson e Jarzabkowski (2004) também destacam o cuidado necessário com a generalização de estudos micro, pois as generalizações falham em não considerar possíveis diferenciações da prática à luz da questão de propriedade e setor, entre tantos outros.

Os autores destacam, por fim, que “para o campo da micro prática se desenvolva além do seu, até então, limitado contexto nacional, um maior número de pesquisas comparativas será necessário nos níveis micro, meso e macro de análise” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Considerando as críticas feitas até aqui, este estudo tem como objetivo analisar a estratégia como prática social, não só em nível micro, mas também em nível macro, inter-relacionando a ECP com elementos

como o ambiente externo, na forma do setor econômico em que a empresa está inserida (no caso deste estudo, o setor de TI), assim como o ambiente interno, considerando o tipo de empresa e sua estrutura (no caso deste estudo, as MPE, as quais possuem características peculiares), que serão tratadas a seguir.

2.5 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE)

Não há uma definição de Micro e Pequena Empresa (MPE) aceita universalmente, então nesta sessão serão apresentados os critérios de definições de MPE e, posteriormente, características gerais de sua gestão.

2.5.1 Definições de MPE

Alguns autores crêem na possibilidade de uma definição mais específica do significado da expressão MPE. Para isso, tomam por base as variáveis emprego e investimento. Outros autores adotam variáveis como volume de vendas e consumo de energia, na tentativa de obter um conceito mais exato (BARROS, 1978).

De acordo com Resnik (1990), não existe nenhuma boa definição de pequena empresa; por isso ele sugere o uso de uma definição prática funcional: pequenas empresas são aquelas que o proprietário-gerente controla pessoalmente, enquanto o tamanho ainda permite, e não requer uma estrutura administrativa descentralizada.

Para Gonçalves (1995), as pequenas empresas, de um modo geral, são definidas como aquelas que, por não ocuparem uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculadas a outras grandes empresas ou grupos financeiros.

Mesmo os critérios usados para medir o tamanho dos negócios variam. Alguns critérios são aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios. Exemplos de critérios usados para medir tamanho são: o número de empregados, o volume de vendas, o valor dos ativos, o seguro da força de trabalho e o volume de depósitos. Embora o primeiro listado – o número de empregados – seja o parâmetro mais usado, o melhor critério em qualquer caso depende do propósito do usuário (SEBRAE, 2009).

Para definição da pequena empresa, no Brasil, pode-se invocar a legislação pertinente, apresentada pelo novo Código Civil que, em seu artigo 1.142, traz o conceito de “estabelecimento” empresarial como sendo todo o “complexo de bens organizado” bem como o local em que o empresário e a sociedade empresária exercem suas atividades: Art. 1.142. Considera-se estabelecimento todo o complexo de bens organizado para exercício da empresa, por empresário, ou por sociedade empresária.

A ideia de empresa, portanto, surge da reunião e conjugação de alguns elementos fornecidos pelo Código Civil: empresário, participação e atuação profissional, fins lucrativos (objetivo de lucro), estabelecimento empresarial (organizado), nome empresarial (firma ou denominação social), trabalho (próprio ou alheio, isto é, pelo empresário ou empregado) e clientela.

De acordo com o SEBRAE (2009), a Lei complementar 123/2006, alterada posteriormente pela Lei complementar 127/2007, institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, definindo-as da seguinte forma, o que também pode ser observado no Quadro 3:

- Microempresa (ME): quando a pessoa jurídica auferir, ao longo do ano-calendário, receita bruta de até R\$240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).
- Empresa de Pequeno Porte (EPP): nos casos em que a pessoa jurídica auferir em cada ano-calendário, receita bruta situada entre R\$240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e R\$2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Segundo o Sebrae (2009), as MPE são responsáveis por 98% de participação das empresas no país, empregando mais da metade dos empregados com carteira assinada, exatamente 53% dos funcionários no Brasil, de acordo com dados divulgados pelo Ministério do trabalho e emprego - RAIS (2004).

Porte:	Simples Nacional
Micro empresas	Até R\$ 240 Mil
Empresas de Pequeno Porte	Acima de R\$ 240 Mil até R\$ 2,4 Milhões

Quadro 3 - Classificação das micro e pequenas empresas segundo faturamento bruto anual.

Fonte: SEBRAE, 2009.

Além do critério estabelecido pela Lei, o SEBRAE e alguns outros órgãos, como o IBGE (2006) e BNDES (2002), utiliza-se ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas como critério de classificação de porte, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, como mostra o Quadro 4 a seguir, usando como referencia o SEBRAE (2009).

Observa-se que a classificação de porte de empresa com base no SEBRAE (2009) varia de acordo com o setor e o número de empregados ou pessoas ocupadas, como também pode ser observado no Quadro 4.

Porte/Setor	Industria	Comércio e Serviços
Micro empresas	Até 19	Até 9
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Empresas Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Empresas Grandes	500 ou mais	1000 ou mais

Quadro 4 - Classificação das micro e pequenas empresas segundo número de empregados.

Fonte: SEBRAE, 2009.

Roberto Filho (1994, p.189), alerta que:

[...] definir exatamente o tamanho de uma empresa é uma tarefa difícil, pois não existe uma regra fixa, em termos de critérios ou parâmetros, para caracterizá-la. Delimitar parâmetros entre ser grande, médio e pequeno é um procedimento arbitrário e duvidoso, devido aos inúmeros fatores que podem ser relacionados ao tamanho de uma empresa: número de funcionários; faturamento; patrimônio; capital social [...].

Reconhecendo essa dificuldade, Drucker (1981, p. 221) propõe a estrutura administrativa, particularmente a estrutura da alta administração, como “o único critério de confiança para medirmos o tamanho de uma empresa”. Segundo o autor, “uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa que necessita”. Dentro dessa classificação, uma pequena empresa pode ser caracterizada como aquela em que

[...] nem a parte executiva do cargo de diretor-presidente, nem a parte de fixação de objetivos é uma preocupação em tempo integral do homem de cúpula. O dirigente de uma pequena empresa pode inclusive acumular o trabalho de dirigir algumas de suas funções, como vendas ou fabricação. A empresa pequena

distingue-se do negócio pessoal por exigir um nível hierárquico entre o chefe e os trabalhadores (DRUCKER, 1981, p. 221).

Nesta pesquisa, será adotado o critério de número de pessoas ocupadas definido pelo SEBRAE (2009) para classificação da MPE.

2.5.2 Gestão de MPE

Uma das características que diferenciam as MPE das grandes empresas é a sua estrutura organizacional. As MPE, em geral, possuem poucos níveis hierárquicos, e são caracterizadas por uma gestão autocrática e centralizada no dirigente ou proprietário sem a participação de importantes colaboradores que atuam no processo (PINHEIRO, 1996).

Segundo Leone (1999), a centralização impede possíveis riscos em função da delegação, e é consequência da falta de informações do ambiente externo.

Pinheiro (1996) ainda destaca que, devido às MPE possuírem poucas unidades de trabalho, sua estrutura é enxuta, se comparada a uma grande empresa, tornando-se mais ágeis e flexíveis para se adaptarem às novas situações impostas pelo ambiente.

Devido a essa simplicidade na estrutura organizacional, a MPE utiliza a comunicação pessoal direta com funcionários e clientes, propiciando um melhor relacionamento mediante o atendimento individualizado ou tratamento diferenciado. Essa é considerada uma das maiores vantagens das MPE (LEONE, 1999).

Leone (1999) ainda destaca que essa simplicidade e consequente flexibilidade permitem que, normalmente, a MPE apresente melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados. No caso em que produtos e serviços têm de ser projetados ou prestados para atender as especificidades desejadas por um indivíduo ou

por um pequeno grupo de clientes, a MPE acaba levando vantagem sobre as grandes organizações e sobre a tecnologia de produção em massa.

Outra característica bastante presente nas MPE, de acordo com Pinheiro (1996), é a fraca especialização em todos os níveis, principalmente pelo desconhecimento de técnicas de gestão. O autor destaca como típica a baixa especialização dos dirigentes, que acumulam diversas responsabilidades e tarefas, precisando ocupar-se de quase todas as áreas funcionais da empresa. Apesar disso, devido à visibilidade da integração das diferentes funções pelos dirigentes, essa concentração de atividades também pode ser considerada como uma vantagem.

Em relação às formas de controle e estratégias, os gestores das MPE normalmente não utilizam ferramentas estruturadas para gerenciamento e tomada de decisões. Para Leone (1999), a gestão estratégica em geral é baseada na intuição e na experiência, uma vez que os dados para tomada de decisão nem sempre estão disponíveis devido a limitações dos sistemas de informação nesse porte de empresa.

Para Welsh e White (1991), a distinção entre MPE e as grandes empresas, e que demanda diferentes métodos de gestão, é bastante caracterizada pela escassez de recursos, pela falta de pessoal especializado, pela visão de curto prazo, pela alta concorrência e pelo impacto das condições do ambiente externo.

Em seguida, pode-se observar o Quadro 5, que apresenta um relatório consolidado das características de gestão apontadas até aqui por esses autores pesquisados.

Características de Gestão das MPE:	Citado por:
Estrutura organizacional enxuta	Pinheiro (1996);
Comunicação pessoal com funcionários e clientes	Leone (1999);
Fraca especialização dos funcionários	Pinheiro (1996); Welsh e White (1991);
Fraca especialização dos dirigentes	Pinheiro (1996)
Autocracia e centralização por parte dos dirigentes	Pinheiro (1996); Leone (1999);
Dirigentes com Visão de curto prazo	Welsh e Withe (1991)
Decisão baseada em Intuição e experiência	Leone (1999);

Continua...

Continuação

Características de Gestão das MPE:	Citado por:
Escassez de recursos financeiros	Welsh e Withe (1991);
Alta concorrência	Welsh e Withe (1991)
Baixa influência sobre o ambiente externo	Welsh e Withe (1991);
Flexível e adaptável ao ambiente e clientes	Pinheiro (1996); Leone (1999);

Quadro 5 - Consolidação das características de gestão das MPE.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores Pinheiro (1996), Leone (1999) e Welsh e White (1991).

Existem diversos autores que desenvolvem estudos sobre as micro e pequenas empresas, mas apenas alguns deles são citados por esta pesquisa, por uma questão de limitação de tempo. Também vale salientar que alguns autores, principalmente estrangeiros, denominam as MPE como PME ou Pequenas e Médias Empresas, pois cada país possui diferentes critérios para determinar a classificação das empresas. Neste trabalho, adotou-se a nomenclatura utilizada pela legislação brasileira.

2.5.3 Ciclo de Vida e Desenvolvimento de MPE

As empresas possuem ciclos de vidas marcados por diferentes estágios. Existem diversos autores e estudos sobre esses aspectos. Neste trabalho, serão observados dois autores: Greiner (1972), que foi um dos precursores desse tipo de estudo nos anos 1970; e Dodge e Robbins (1992) cujo estudo posterior especificou o ciclo de vida das pequenas empresas.

Greiner (1972) foi o primeiro a estudar o ciclo de vida das empresas, apresentando um modelo de evolução, em que as empresas movem-se através de cinco estágios de desenvolvimento: criatividade, centralização, delegação, coordenação e equipe.

O primeiro estágio é o crescimento por meio da criatividade. Essa primeira fase relata o princípio de uma nova organização. Nesse estágio, todas as atenções estão voltadas para a criação de um novo produto e o

mercado a que se destina, menosprezando as atividades de gestão. A estrutura da empresa não se encontra hierarquizada, todos os recursos são geridos em conjunto, predominando a informalidade (GREINER, 1972).

Com o crescimento, surge a necessidade de alteração da estrutura pessoal, gerando uma hierarquia de poucos níveis, e a introdução de novos métodos de controle financeiro. Então surge a necessidade de o gestor tornar-se um líder, efetuando as alterações adequadas à estrutura organizacional e introduzindo novas técnicas de negócio.

De acordo com o modelo de Greiner (1972), o segundo estágio é o desenvolvimento por intermédio da direção. Fase caracterizada pela introdução de uma estrutura organizacional funcional. O gestor possui todo o poder e, juntamente com suas lideranças, a responsabilidade da direção. A comunicação passa a ser mais formal e impessoal. À medida que a organização se torna mais complexa, os gestores das camadas inferiores sentem cada vez mais a limitação dos seus poderes, pois começam a ter maior conhecimento direto do mercado e maior capacidade de resposta em tempo útil aos diversos problemas. Assim, surge a crise da autonomia caracterizada pela dificuldade de alguns gestores em abdicar de alguns poderes.

O terceiro estágio, de acordo com o modelo de Greiner (1972), é do crescimento mediante a delegação, que é caracterizada pela aplicação de uma estrutura organizacional descentralizada e pela delegação de poder. São delegadas mais funções às lideranças das camadas inferiores, mas, como contrapartida, elas têm por obrigação manter os gestores do topo a par da situação. Essas mudanças têm grande valor para a organização, gerando maior motivação e autoridade para as lideranças, as quais ganham maior capacidade de resposta ao cliente, desenvolvimento de novos produtos e penetração em mercados mais abrangentes. É comum nessa fase a empresa entrar na crise do controle por parte dos gestores.

O quarto estágio desse modelo é chamado de crescimento através da coordenação, a qual é caracterizada pela utilização de programas de controle e inspeção, e de sistemas formais de controle para abranger uma

maior integração da organização. Nessa fase, torna-se possível a distribuição eficiente dos recursos e pode surgir a crise da burocracia em função dos processos formais e de controle (GREINER, 1972).

E, por fim, o quinto estágio do modelo de Greiner (1972) é o do crescimento por meio da colaboração. Esse estágio é caracterizado pela valorização de trabalhos em equipes e pela confrontação de habilidades interpessoais, com vista à resolução rápida e eficaz dos problemas. As equipes são combinadas em função dos grupos de trabalho, a fim de criar grupos complementares, e o pessoal de apoio é reduzido e colocado dentro das equipes multidisciplinares.

Dodge e Robbins (1992) apresentaram um modelo sintetizado de desenvolvimento organizacional, enfocando as empresas de pequeno porte. O modelo desenvolve-se através de quatro fases: formação, crescimento adiantado, crescimento mais atrasado e estabilidade.

Para Dodge e Robbins (1992), a primeira fase, de formação, é caracterizada como o nascimento de uma ideia em uma entidade de negócio. O proprietário empreendedor converte uma ideia em realidade, e dá-se início a uma organização, construindo a viabilidade em termos financeiros. Nesse estágio, a empresa fornece produtos ou serviços selecionados, enfatizando a competição.

A segunda fase, de acordo com o modelo de Dodge e Robbins (1992), é o crescimento adiantado, que ocorre com o crescimento de volume de vendas do produto no mercado. Nesse estágio, existem níveis elevados de incerteza, fazendo a empresa adaptar suas estratégias iniciais às principais mudanças exigidas pelos consumidores. Tipicamente, o proprietário empreendedor assegura o desempenho atuando diretamente com seus clientes.

A terceira fase, de crescimento mais atrasado, inicia-se quando o crescimento das vendas começa a retardar. Esse processo ocorre devido a duas razões. Uma é à entrada dos concorrentes diretos que eram relativamente inativos até o momento, e a outra é o estreitamento do espaço entre o mercado ativo e o mercado potencial. Nesse momento, existe uma

decisão crucial a tomar: expandir e diversificar ou manter sua atual produção. Se a empresa optar pela expansão, o proprietário tem a responsabilidade dobrada, em função da necessidade de manter duas linhas de negócio com desempenho apropriado.

Por fim, na quarta fase do modelo de Dodge e Robbins (1992), intitulada estabilidade, a empresa opera igual a uma burocracia. Se a base para o crescimento continuado não foi bem estabelecida nos estágios anteriores, vários problemas podem ocorrer nesta fase, sendo necessária a inserção de novas estratégias para a empresa permanecer no mercado e manter sua lucratividade. Nesse estágio, pode ocorrer um grave problema na figura do proprietário, devido à perda de entusiasmo. Geralmente as empresas nessa fase também experimentam problemas referentes à mudança do porte da empresa, com a perda de controle e falhas na eliminação de ineficiências negligenciadas durante seu crescimento.

Schier (2009) realizou um estudo sobre o desenvolvimento das empresas brasileiras do segmento de *software*. Essas empresas apresentaram-se em quase sua totalidade como MPEs pertencentes ao setor de TI. Nesse estudo, Schier (2009) cruzou os modelos de ciclo de vida de Greiner (1972), Galbraith (1982), Churchill e Lewis (1983), Adizes (1990), Dodge e Robbins (1992), Kazanjian (1988) e Hanks *et al.*(1993), sendo os dois últimos focados em empresas de tecnologia. O Quadro 6, que segue, apresenta a síntese dos modelos de ciclo de vida analisados por Schier (2009).

ESTÁGIO / AUTORES	MODELOS GENÉRICOS				MODELOS EMPRESAS TECNOLOGIA		
	Greiner (1972)	Churchill e Lewis (1983)	Adizes (1990)	Dodge e Robbins (1992) Empírico PMEs*	Galbraith (1982)	Kazanjian (1988)	Hanks et al (1993)
1 Concepção e Desenvolvimento Inicial	Criatividade	Existência	Namoro	Formação	Fase Protótipo	Concepção e Desenvolvimento	Start-up
		Sobrevivência	Infância		Loja Modelo		
2 Comercialização e Crescimento Inicial	Direção	Sucesso III-D	Toca-toca	Crescimento Inicial	Start-up	Comercialização	Expansão
		Sucesso III-G					
3 Crescimento	Delegação	Decolagem	Adolescência	Crescimento Tardio	Crescimento Natural	Crescimento	Consolidação
4 Maturidade	Coordenação / Colaboração	Maturidade	Plenitude	Estabilidade	Manobra estratégica	Estabilidade	Diversificação

Quadro 6 - Síntese dos modelos de ciclo de vida.

Fonte: Schier (2009, p.46).

Schier (2009) classificou em quatro fases o ciclo de vida das empresas, sendo a primeira de concepção e desenvolvimento inicial; a segunda de comercialização e crescimento inicial, a terceira de crescimento e a quarta de maturidade. Em cada uma das fases, ela analisou os temas, a estratégia, a gestão de pessoas, a estrutura, o *marketing* e a gestão financeira. Abaixo segue uma descrição da abordagem estratégica em cada uma das fases:

I - Concepção e desenvolvimento inicial

Nessa fase a estratégia está voltada para a concepção do negócio. Caracteriza-se pelo comprometimento do fundador com o negócio (ADIZES, 1990, *apud* SCHIER, 2009). O foco é desenvolver um produto para atender a uma demanda específica identificada no mercado (KAZANJIAN, 1988; HANKS *et al.*, 1993, *apud* SCHIER, 2009).

Normalmente nessa fase, as empresas encontram limitações de capital, tecnologia e organização. O principal objetivo é colocar um produto no mercado e obter sucesso e retorno financeiro (GALBRAITH, 1982 *apud* SCHIER, 2009).

II - Comercialização e Crescimento Inicial

Nessa fase, a Estratégia encontra-se no dilema do empreendedor na decisão de manter a empresa estável e rentável após ter conquistado uma carteira inicial de clientes, ou expandir a empresa e seus compromissos. É comum nessa fase as organizações apenas reagirem diretamente às oportunidades que surgem, não demandando tempo para planejamento, organização e posicionamento para oportunidades futuras que podem ser criadas. Inicia a fase de necessidade de estruturação interna, sistemas e definição de processos (CHURCHILL; LEWIS, 1983, *apud* SCHIER, 2009).

III - Crescimento

Esse é o estágio mais estratégico do ciclo de vida. Nele, o fator crítico está na decisão de como crescer e como financiar o crescimento (CHURCHILL; LEWIS, 1983, *apud* SCHIER, 2009). Empresas de TI que alcançam esse estágio estão em consolidação, são lucrativas, apresentam avanço da tecnologia, de controles, e preparam a linha de produto de segunda-geração. Em contrapartida, enfrentam uma sequência de problemas funcionais, devido às dificuldades na construção desse crescimento (ADIZES, 1990, *apud* SCHIER, 2009).

IV - Maturidade

Na fase da maturidade, a estratégia implica manter o espírito empreendedor e a flexibilidade de pequena empresa, assim como a velocidade de mudança com relação às novas exigências do ambiente externo (CHURCHILL; LEWIS, 1983, *apud* SCHIER, 2009).

Existe uma busca do equilíbrio entre controle e flexibilidade, bem como a institucionalização da visão e a criatividade passam a gerar novas. Por isso, caracterizam-se por serem lucrativas e com crescimento (ADIZES,

1990, *apud* SCHIER, 2009). Problemas decorrentes de estágios anteriores podem ser encontrados, o que requer estratégias específicas para sua resolução (DODGE; ROBBINS, 1992, *apud* SCHIER, 2009).

A tabela 7 apresenta uma síntese das quatro fases de desenvolvimento das MPE no setor de software (relacionado a TI) do ponto de vista da estratégia, de acordo com o estudo de Schier (2009).

FASE 1	<p>Concepção e desenvolvimento inicial: Desenvolvimento de produto e tecnologia que consiste na existência de um mercado para atender e que implica limitações, como capital, tecnologia e organização. O principal objetivo é colocar o produto no mercado e obter sucesso e retorno.</p>
FASE 2	<p>Comercialização e crescimento inicial: Processo de aprendizagem e erro, necessidade de estruturação, rápida adaptação ao mercado, podendo alterar as estratégias iniciais do negócio. Necessidade de profissionalizar a empresa</p>
FASE 3	<p>Crescimento: Como crescer e como financiar este crescimento; sequência de problemas funcionais na busca de cada área em construir sistemas eficazes.</p>
FASE 4	<p>Maturidade: A empresa pode perder a flexibilidade de pequena empresa e a velocidade de mudanças às exigências do ambiente externo. Busca da institucionalização. Problemas de estágios anteriores podem ser encontrados, o que requer estratégias específicas. Desafio em dominar um mercado e de se manter competitivo. Planejamento estratégico.</p>

Quadro 7 - Fases estratégicas das MPE em TI.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schier (2009).

Para as empresas de tecnologia, o desafio é dominar um mercado, bem como manter o negócio viável em períodos de turbulência. Assim, a problemática está em determinar a direção do crescimento, tendo como principal ferramenta de administração o planejamento estratégico (GALBRAITH, 1982, *apud* SCHIER, 2009).

De acordo com Schier (2009), as empresas de *software* (relacionas com TI) possuem como característica a constante renovação do seu modelo de negócio, que lhes é exigida pela dinamicidade desse setor, setor que é abordado na próxima seção.

2.6 SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Nesta sessão, é apresentada a definição do setor de Tecnologia da Informação, assim como alguns dados desse mercado. Na sequência, são apresentadas algumas das principais características apontadas por alguns autores.

2.6.1 Definições do Setor de TI

Considera-se Tecnologia da Informação (TI) o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação (REZENDE; ABREU, 2003). A expressão *tecnologia da informação* compreende um conceito amplo por incorporar às máquinas e *softwares*, o uso das informações por eles tratadas, com o objetivo de produzir resultados que possam ser utilizados para o progresso e melhoria das atividades.

Assim, o segmento de Tecnologia da Informação compreende empresas de *hardware* e *software* que atuam na produção de bens e serviços.

O setor de tecnologia da informação está incluído, de forma mais agregada, nas atividades de serviços prestados às empresas, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do IBGE (2007 *apud* FOCHEZATTO, 2008). De acordo com esse sistema de classificação, o setor compreende as atividades de informática e serviços relacionados, as

quais podem ser desmembradas, no nível de cinco dígitos da CNAE, nos segmentos produtivos de bens e serviços demonstrados no Quadro 8.

CÓDIGOS DAS ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
72109	Consultoria em <i>hardware</i>
72214	Desenvolvimento e edição de <i>softwares</i> prontos para uso
72290	Desenvolvimento de <i>softwares</i> sob encomenda e outras consultorias em <i>software</i>
72303	Processamento de dados
72400	Atividades de banco de dados e distribuição <i>on-line</i> de conteúdo eletrônico
72508	Manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática
72907	Outras atividades de informática não especificadas anteriormente

Quadro 8 - Atividades que compõem o setor de TI segundo o CNAE.

Fonte: IBGE (2007 *apud* Fochezatto, 2008).

2.6.2 Dados do Setor no Brasil

De acordo com IBGE (2009) em 2006, as 65.754 empresas brasileiras do setor de TI obtiveram receita líquida de R\$ 205,9 bilhões, e geraram R\$ 82,1 bilhões (valor adicionado e valor da transformação industrial), o que representava, naquele ano, 8,3% do valor total produzido pela indústria, comércio e serviços. Embora essa seja uma participação significativa, houve perda gradativa de peso do setor TI, que havia sido de 8,9% em 2003, principalmente em razão da redução no ritmo de crescimento do segmento de telecomunicações.

O setor TI é altamente concentrado, com 76,1% do valor gerado nas empresas com 250 ou mais pessoas ocupadas. Em contrapartida, as micro e pequenas empresas têm papel importante na geração de postos de trabalho. A região Sudeste concentrava, em 2006, 65,0% do valor gerado pelo setor TI, que tinha 95,6% de suas empresas e 71,1% das pessoas ocupadas nas atividades de serviços (IBGE, 2009).

Essas são algumas das informações levantadas pelo IBGE (2009) em estudo inédito sobre o setor de Tecnologia da Informação. O estudo analisou o setor TI pelo lado da oferta, nos anos de 2003 a 2006, e foi

realizado a partir dos resultados das pesquisas econômicas anuais do IBGE da indústria, do comércio e dos serviços e de informações da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de *Software*, o mercado brasileiro de TI cresceu 14,5% em 2007 em relação a 2006, e 12,8% em 2006 em relação a 2005, o que representa taxas bastante elevadas, se comparadas ao crescimento da economia brasileira nesses anos. A maioria dos gastos foi proveniente de serviços, segmento que já representa 40% do total de investimentos, o que indica maior maturidade no mercado (ABES, 2007).

Analisando o valor total gasto em TI na América Latina em 2006, o Brasil lidera o *ranking* com participação de 46%, enquanto o México possuiu uma fatia de 23%, e, em terceiro lugar, está a Argentina com 6% do total (ABES, 2007).

De acordo com o MCT - Ministério de Ciência e Tecnologia (2007), as intensas transformações que vêm ocorrendo na economia mundial estão forçando os países, incluindo o Brasil, a buscarem uma nova diretriz de desenvolvimento, não mais baseada, somente, nos recursos naturais herdados que ajudavam a embasar a lei das vantagens comparativas, mas baseada no conjunto entre capital humano, tecnologia e flexibilidade institucional. Dessa forma, o Governo brasileiro busca, por meio de diretrizes e leis, promover o crescimento do setor.

Segundo estudo da SOFTEX (2002), entre 1991 e 2001, houve grande crescimento na participação do segmento de *software* e serviços associados no PIB brasileiro, passando de 0,27% para 0,71%. Com isso, elevou em dois terços a participação desse segmento no mercado de TI, sendo considerado, dessa forma, o segmento mais importante desse mercado, com a presença de empresas nacionais em quase todas as áreas do mercado de *software*, as quais competem diretamente com empresas internacionais atuando no Brasil. (SOFTEX, 2002).

Ainda, conforme dados apresentados pela SOFTEX (2002), no Brasil, a maior parte das empresas de *software* encontra-se concentrada nas regiões Sul e Sudeste, com participação de 59% na região Sudeste, e de 22% na região Sul.

2.6.3 Características das Empresas do Setor de TI

De acordo com SEBRAE (2007), o mercado de tecnologia da informação é caracterizado por uma indústria de alta velocidade na introdução de inovações tecnológicas, seja no desenvolvimento de produtos novos ou existentes; competição acirrada; baixo investimento em capital fixo; e a capacidade criativa e intelectual da mão de obra, que é o seu grande ativo.

Para ABES (2007), é um mercado caracterizado por empresas pequenas, com cerca de oito mil organizações, sendo dessas 94% classificadas como micro e pequenas empresas.

Segundo Stefanuto (2004), 96% das empresas brasileiras de *software*, principal segmento no setor de TI, são MPE, constituídas em sua maioria por técnicos recém-formados ou egressos de empresas de maior porte.

Esse autor ainda destaca que, em geral, essas empresas apresentam baixa capacidade gerencial e mercadológica, bem como modelos de negócios imprecisos. Por essa homogeneidade, também possuem similaridade no tipo de dificuldades enfrentadas, destacando-se as limitações para acesso ao capital, a elevada competição no mercado interno entre empresas desse porte e a alta redundância de produtos (STEFANUTO, 2004).

De acordo com IBGE (2009), uma característica do setor TI é a elevada remuneração dos recursos humanos, com média salarial de R\$ 2.025,18 em 2006, contra R\$ 937,48 do total de atividades industriais, comerciais e de serviços.

Os altos salários são reflexos de um setor com mão de obra escassa, devido à formação de competências profissionais nesse setor compreender conhecimentos técnicos complexos, além das habilidades e atitudes necessárias, e de existir uma demanda do mercado maior que profissionais disponíveis. Essa carência é apontada como um dos principais obstáculos para o crescimento do setor (ANTONINI, 2009).

Conforme pesquisa divulgada pela Associação para excelência do *Software* Brasileiro (SOFTEX) em 2002, entravam para o mercado de trabalho 22 mil graduados na área de Tecnologia da Informação anualmente, sendo que o setor de *Software* e Serviços associados empregava por volta de 155 mil pessoas. Acredita-se que esses números sejam significativamente maiores na atualidade.

Conforme Roselino (2007), o surgimento de novas empresas desse setor é motivado pelo desenvolvimento de um produto inovador, que se dá em geral a partir de uma ideia e iniciativa de estudantes ou profissionais recém-graduados, normalmente sem a necessidade de investimentos financeiros substanciais.

O autor afirma ainda que esses profissionais possuem conhecimentos técnicos para desenvolver o produto, porém em geral não possuem conhecimentos de gestão para administrar uma empresa de forma eficiente, ou mesmo habilidade para desenvolver estratégias de negócios.

De acordo com Santos (1984; 1985), as pequenas empresas de alta tecnologia possuem características peculiares de surgimento. Elas possuem um processo diferente de outros tipos de organização, em virtude do ambiente dinâmico e turbulento em que geralmente está inserida, o qual tende a tornar-se cada vez mais dinâmico e veloz, em função da evolução tecnológica, dificultando ainda mais as possibilidades de sobrevivência dessas empresas.

O autor destaca que a base de uma empresa desse tipo, precisa ser o profundo conhecimento tecnológico, e que, na maioria das vezes, inicia com o apoio da Universidade, ao perceberem espaços no mercado para o desenvolvimento de determinada tecnologia ou produto inovador.

Santos (1984; 1985) ainda salienta a importância das associações profissionais, a fim de buscar a complementaridade de competências necessárias ao sucesso do negócio, como técnicas de gestão estratégica e gestão de pessoas, dois pontos considerados críticos para o sucesso.

Como principais dificuldades apontadas por Santos (1984; 1985), na criação e sobrevivência de empresas desse setor, estão a obtenção de recursos financeiros para investimentos, mão de obra qualificada, e principalmente os problemas gerenciais propriamente ditos.

O Quadro 9 apresenta um relatório consolidado das características do setor de Tecnologia da Informação apontadas até aqui pelos autores consultados, as quais serão consideradas na análise dos dados dessa pesquisa.

Características do Setor de TI:	Citado por:
Indústria de alta velocidade em inovações;	SEBRAE (2007); Santos (1984,1985)
Setor altamente competitivo	SEBRAE (2007); Stefanuto (2004); Santos (1984,1985)
Alta capacidade criativa e intelectual	SEBRAE (2007); Santos (1984,1985)
Crescimento no Brasil em 2007 de 14,5%	ABES (2007)
Crescimento no Brasil em 2006 de 12,8%	ABES (2007)
Setor caracterizado por MPE (94%)	ABES (2007); Stefanuto (2004)
Governo incentiva o setor com diretrizes e leis;	MCT (2007)
Setor com remuneração elevada	IBGE (2009)
Empresa inicia a partir de um produto inovador	Roselino (2007); Stefanuto (2004); Santos (1984,1985)
Requer baixo investimento inicial para entrada	Roselino (2007); Stefanuto (2004);
Empreendedores com alto nível técnico	Roselino (2007); Stefanuto (2004);
Empreendedores sem conhecimentos de gestão	Roselino (2007); Stefanuto (2004);
Dificuldade para obter mão de obra qualificada	Santos (1984, 1985); Antonini (2009);

Quadro 9 - Consolidação das características do setor de TI.

Fonte: Elaborado pelo autor com base SEBRAE (2007), ABES (2007), MCT (2007), IBGE (2007), e pelos autores Roselino (2007), Stefanuto (2004), Antonini (2009) e Santos (1984 e 1985).

Devido a dificuldades em obtenção de informações especificamente sobre o setor de Tecnologia da Informação, alguns dados baseiam-se no segmento de software, o qual é um dos principais segmentos desse setor, e

acredita-se, de forma geral, que suas características apliquem-se ao setor de TI como um todo.

2.7 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA

Tendo como referência a fundamentação teórica, o problema de pesquisa e os objetivos já apresentados, a pesquisa caracteriza-se de acordo com o descrito a seguir.

Com base na Administração Estratégica (AE), este trabalho adota uma abordagem teórica inicial clássica, baseada nas escolas de estratégia descritas por Mintzberg *et al.*(2000), seguida pela abordagem da estratégia como prática social (ECP), com base em autores como Clegg, Carter e Kornberger (2004), Jarzabkowski (2003; 2004; 2005), Whittington (2001; 2004) e Wilson e Jarzabkowski (2002; 2004).

A ECP é entendida neste trabalho como o fluxo de ações práticas ao longo do tempo. Isso significa que as práticas sociais estão presentes em todo o processo estratégico, seja ele deliberado ou não. A construção e manutenção da estratégia dão-se pela interação entre as pessoas e pelas experiências vividas pelos praticantes da estratégia na organização.

Os conceitos de Certeau (1994) sobre as práticas cotidianas relacionam-se com as maneiras de fazer, procedimentos utilizados pelos atores sociais para fazer a estratégia “funcionar”. O entendimento de Certeau (1994) sobre estratégias e táticas cotidianas leva a pensar a estratégia organizacional como um fluxo de práticas sociais inseridas em contextos específicos e sociais amplos (SILVA, 2007).

Nos contextos específicos, as ações estratégicas da direção da empresa, tais como os objetivos organizacionais, são influenciados pelos objetivos pessoais dos estrategistas. No contexto tático, transcendem apenas os interesses organizacionais, sendo influenciados pelos atores e seus interesses pessoais, isto é, vão além do contexto específico,

envolvendo uma infinidade de outros interesses que podem ser diferentes dos estabelecidos, pois um contexto social mais amplo reúne as experiências sociais de todos os indivíduos.

Dessa forma, pode-se afirmar que o processo de administração estratégica, com base na abordagem da estratégia como prática, sofre inúmeras influências desde sua concepção, até sua efetiva implantação, tanto de fatores do ambiente interno da organização, como de fatores do ambiente externo.

Com base nessa assertiva, a pesquisa tem como objetivo alcançar seus objetivos, analisando o inter-relacionamento da AE, usando as duas abordagens apresentadas, das escolas de estratégia de Mintzberg *et al.*(2000), e da Estratégia como Prática, com a influência do ambiente interno, representado nesse estudo pelas características de uma MPE, e a influência do ambiente externo, representado neste estudo pelas características do setor de TI, por intermédio de um estudo de caso em uma pequena empresa pertencente ao mercado de TI. A Figura 3 apresenta um diagrama do inter-relacionamento proposto.

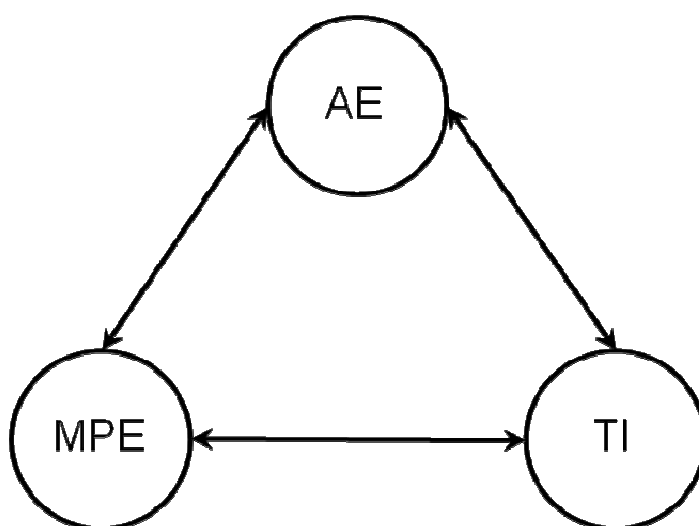


Figura 3 - Diagrama com o Inter-relacionamento dos principais elementos abordados pelo pesquisador.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse caso, a pesquisa pressupõe que as características da empresa, no caso desta pesquisa, uma pequena empresa, com as suas particularidades de ciclo de vida, estrutura e características gerais de gestão devem ser consideradas na análise da estratégia como prática social dos membros organizacionais, como uma das principais dimensões internas a influenciar a estratégia.

O setor de tecnologia da informação e suas características compõem o segundo elemento principal de influência na estratégia como prática social, representando a dimensão externa que influencia a estratégia no dia a dia.

A delimitação realizada nos dois elementos de Influência, MPE e TI, justificam-se pelo fato de que o número de características pode ser infinito em cada elemento, por haver subjetividade na interpretação, e torna-se praticamente impossível aprofundar a pesquisa em todas as possíveis características de cada elemento, em sua relação com a estratégia como prática.

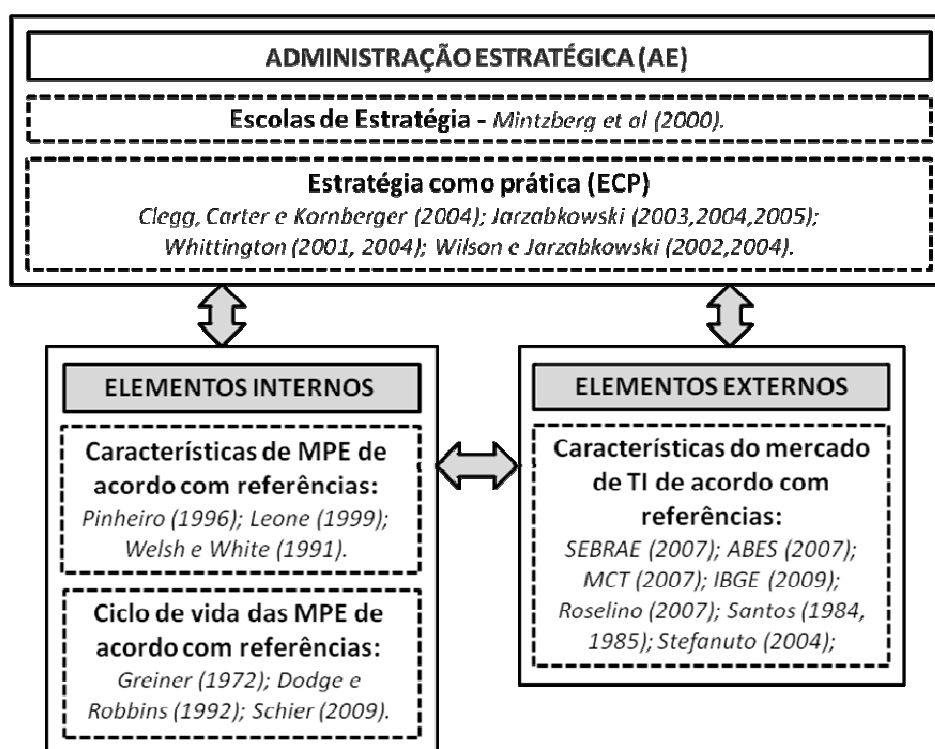


Figura 4 - Diagrama do Modelo Conceitual de pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão teórica.

Dessa forma, a Figura 4 apresenta o diagrama do modelo conceitual da pesquisa, ilustrando os inter-relacionamentos, as características delimitadas em cada elemento, assim como suas referências.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa tem caráter descritivo. De acordo com Collis e Hussey (2006), a pesquisa descritiva descreve o comportamento dos fenômenos, e é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Collins e Hussey (2006) ainda destacam que a pesquisa descritiva vai além da pesquisa exploratória, ao examinar um problema, uma vez que avalia e descreve as características das questões pertinentes.

A metodologia ainda pode ser classificada como qualitativa. Conforme Richardson (1990, p. 80)

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Ressalta também que podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

Richardson (1990) expõe que a principal diferença entre uma abordagem qualitativa e quantitativa reside no fato de a abordagem qualitativa não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema. Na abordagem qualitativa, não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. O mesmo autor destaca ainda que abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social. Isso justifica a existências de problemas que podem ser investigados com uma metodologia quantitativa e outros que exigem um enfoque diferente, necessitando-se da metodologia qualitativa.

3.1 MÉTODO

Existem diferentes métodos de pesquisa. Yin (2001) comenta que podem ser utilizados o experimento, o levantamento de dados, a análise de arquivo, a pesquisa histórica e o estudo de caso.

Nesta pesquisa será utilizado o estudo de caso, que se caracteriza pelo estudo concentrado de um único caso, visando a aprofundar o conhecimento a respeito de determinado caso específico (Yin, 2001).

Yin (2001, p. 27) define estudo de caso como:

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

Bruyne *et al.*(1977) afirmaram que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vistas a apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Collis e Hussey (2006) asseveram que o estudo de caso é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse e é também um exemplo de uma metodologia fenomenológica.

Como justificativa do método escolhido, pode ser citado que a escolha do método de pesquisa adequado está diretamente relacionada com a natureza do problema de pesquisa e com seus objetivos. Nessa perspectiva, baseado em Yin (2001), o estudo de caso foi o método escolhido por tratar-se de uma pesquisa que procura analisar em profundidade como uma empresa desenvolve sua administração estratégica, e como as pessoas envolvidas na organização interagem com esse processo, sob o ponto de

vista da estratégia como prática social e o inter-relacionamento de elementos de influência.

Ao investigar o processo de administração estratégica inter-relacionado com os elementos de influência internos (características das MPE) e externos (características do setor de TI), com base no estudo das escolas de estratégia, e sob a abordagem das práticas sociais dos membros da organização, o estudo de caso terá o objetivo de descrever uma situação em particular e, a partir dela, responder aos objetivos de pesquisa.

Logo, a unidade de análise é o processo de administração estratégica inter-relacionado com os elementos de influência internos e externos, considerando as práticas sociais dos membros da empresa RUBI, não tendo a preocupação de buscar generalizações estatísticas além do caso estudado.

A empresa RUBI está inserida no mercado de TI desde 2002, e possui porte de MPE, de acordo com o critério de número de pessoas ocupadas no segmento de serviços do IBGE (2006) e do BNDES (2002), em consonância com a classificação do SEBRAE (2009).

Como justificativa pela escolha da empresa objeto do estudo de caso, pode ser destacado o fato de o pesquisador ser um sócio-diretor da empresa, o que permitiu acesso irrestrito aos dados estratégicos da organização, o que normalmente é um limitador de pesquisas no campo de estratégia.

Vale ressaltar que o projeto original de pesquisa, submetido à banca de qualificação, previa um estudo de casos múltiplos em empresas de TI pertencentes a três pólos de tecnologia do Rio grande do Sul. Porém, durante a fase de desenvolvimento do referencial teórico da pesquisa, optou-se por pesquisar a empresa em que o pesquisador está inserido, optando-se então por um estudo de caso único, a fim de realizar uma contribuição prática para essa empresa, e também devido a limitações de tempo.

Ainda em relação ao processo de escolhas, é importante ser registrado o fato da abordagem de ECP ter sido considerada durante a finalização do processo de estudo do referencial teórico.

Esse tratamento foi escolhido, como uma forma de abordar uma teoria mais moderna e ainda pouco debatida, permitindo um olhar diferenciado das pesquisas tradicionais de estratégia e possibilitando criar uma contribuição acadêmica, devido a ser uma abordagem recente e haver um número limitado de estudos com essa abordagem.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados empregou três procedimentos, seguindo as indicações propostas por Lakatos e Marconi (2003).

Foi utilizada a observação participante, pois o pesquisador é membro da organização pesquisada, dessa forma presenciou e também foi ator de várias decisões e ações estratégicas.

Também foi utilizada a análise documental, pois como o pesquisador é membro da organização e tem acesso irrestrito a documentos, foi possível acessar os seguintes documentos:

- documentos ligados à estratégia da organização, como as apresentações anuais utilizadas para comunicar as estratégias desde o ano de 2003;
- documentos financeiros relacionados ao desempenho da empresa;
- documentos relativos à pesquisa de clima;
- documentos relativos aos planos de *marketing*;

Como terceiro procedimento, foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados, iniciando com um sócio-diretor, seguido por três gerentes de diferentes áreas da empresa (departamento comercial,

departamento de serviços e departamento administrativo-financeiro) e, por fim, com um consultor externo que presta apoio estratégico de estudo de mercado e novas oportunidades, além de aconselhamento em geral à diretoria, devido à sua larga experiência profissional, atuando no setor de TI há 16 anos.

Na entrevista semiestruturada foi utilizado um roteiro de perguntas com direcionamentos baseados na fundamentação teórica da pesquisa, em que o entrevistado teve a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (COLLIS; HUSSEY, 2006).

O roteiro da entrevista semiestruturada foi dividido em duas partes. A primeira parte com questões focadas na trajetória da empresa, visando à coleta de dados históricos de conhecimento dos entrevistados. A segunda parte foi focada em questões da empresa nos dias de hoje, visando a identificar a gestão estratégica na atualidade, conforme relatado pelos entrevistados. Os roteiros de entrevista estão apresentados no Apêndice A, em que estão listadas todas as questões e as referências sobre as quais estão embasadas, de acordo com o referencial teórico.

As entrevistas ocorreram no mês de junho de 2010. Os nomes dos atores sociais e da empresa objeto do estudo de caso foram alterados para nomes fictícios, por solicitação da empresa, preservando assim a privacidade da organização e dos funcionários. Esse fato não prejudica o trabalho, considerando que as situações analisadas são mais importantes do que os nomes.

As entrevistas foram realizadas individualmente pelo pesquisador, que procurou manter imparcialidade ao conduzi-las, não sugerindo qualquer tipo de resposta, devido ao fato de ele ser membro integrante da empresa pesquisada, conforme declarado anteriormente.

Ainda assim, essa é uma limitação metodológica da pesquisa que não pode ser evitada; porém, por outro lado, justamente pelo envolvimento do pesquisador com a empresa, foi possível acessar livremente todos os dados sobre sua estratégia, algo que não seria possível a um pesquisador externo.

Sobre esse aspecto, cabe explicar que houve a indicação da orientadora da pesquisada para que as entrevistas fossem realizadas por outra pessoa, inclusive sugerindo utilizar a figura do consultor externo para essa tarefa, porém o pesquisador não abriu mão de realizá-las pessoalmente, devido ao seu desejo pessoal em passar por essa experiência.

Os roteiros de entrevistas foram cuidadosamente preparados e revisados pela orientadora desta pesquisa, assim como os dados obtidos das entrevistas, a fim de confirmar a interpretação dada a eles pelo pesquisador. Os trechos mais importantes das entrevistas foram transcritos no Anexo B deste trabalho, para trazer uma maior transparência sobre os dados coletados e analisados.

Ainda pode ser apontado que os funcionários entrevistados estão na empresa há bastante tempo e sempre tiveram abertura para conversar com a direção sobre os problemas e dificuldades da empresa, e, diversas vezes durante a trajetória da empresa, fizeram-no. Por causa disso, o pesquisador acredita que as entrevistas foram uma extensão dessas conversas, estando todos os entrevistados à vontade com as perguntas e com o desenvolvimento da entrevista, com risco reduzido de se obter respostas com viés em função das posições ocupadas na empresa.

As entrevistas ocorreram em sala de reunião fechada na própria empresa, e foram gravadas com autorização de cada entrevistado. No início de cada entrevista, o entrevistado era avisado sobre a natureza acadêmica da pesquisa.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Collins e Hussey (2006), o principal desafio para a análise de dados qualitativos é que não há um conjunto claro e aceito de convenções para análise, como existe no caso de dados quantitativos.

Nesta pesquisa, optou-se pela análise de dados baseada na técnica de análise de conteúdo. Mostyn (1985, *apud* COLLINS; HUSSEY, 2006), refere-se à análise de conteúdo como a “*ferramenta de diagnóstico de pesquisadores qualitativos, que a empregam quando se vêem diante de uma massa de material que deve fazer sentido*”.

De acordo com Silverman (1993 *apud* COLLINS; HUSSEN, 2006), o primeiro estágio da análise de conteúdo é a “amostragem”, pois o volume de dados gerados, que podem ser visuais, escritos ou orais, deve passar por uma seleção, visando àqueles que são pertinentes à pesquisa, criando sua amostra de análise. Caso o volume de dados seja pequeno, poderá não ser necessário passar por essa fase, permitindo que sejam analisados por inteiro.

No segundo estágio, ainda conforme Silverman, são determinadas unidades de códigos, como uma determinada palavra, caractere, item ou tema que é encontrado no material, a fim de facilitar sua localização e agrupamento. Dessa forma é criada uma “moldura de codificação”, listando as unidades de codificação, assim, permitindo a análise da amostra selecionada e com os dados devidamente classificados pela sua codificação (SILVERMAN, 1993, *apud* COLLINS; HUSSEY, 2006).

A primeira etapa da análise dos dados desta pesquisa foi composta por uma pré-análise, que consistiu na seleção do material coletado a ser analisado (dados de observação direta, análise documental e entrevistas), por intermédio da sua confrontação com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico, descartando-se aqueles dados que não agregavam valor à pesquisa e criando, assim, a amostra de dados a ser analisada.

A segunda etapa da análise dos dados desta pesquisa foi à exploração da amostra de dados selecionada na etapa anterior, buscando-se uma compreensão textual e adotou-se uma codificação por temas relacionados à pesquisa, visando a facilitar a análise do conjunto de dados. Nesta etapa, o pesquisador “buscou compreender” os dados selecionados/codificados e seus significados, orientado pelos objetivos da pesquisa e pelo referencial teórico.

Por fim, o pesquisador fez a formalização dos resultados da análise e suas conclusões nas sessões de estudo de caso e conclusões da pesquisa, finalizando a fase de análise de dados, cujos resultados são apresentados no capítulo a seguir.

4 ANÁLISE DOS DADOS: O ESTUDO DO CASO DA EMPRESA RUBI

A empresa RUBI foi fundada no final de 2002 por dois sócios e têm foco no segmento de infraestrutura e segurança no setor de TI. O Sócio-Diretor de Tecnologia e P&D é formado em Ciência da Computação e pós-graduado com MBA em Gestão de Negócios. O Sócio-Diretor Comercial e Administrativo é formado em Administração de Empresas, estando em fase de conclusão do mestrado acadêmico em Administração.

Atualmente a empresa emprega em torno de vinte funcionários, e teve faturamento anual bruto no ano de 2009 de sete milhões de reais, sendo classificada nesta pesquisa como MPE de acordo com os critérios de número de pessoas ocupadas do SEBRAE (2009), além de estar de acordo com as características de MPE apontadas por autores como Resnik (1990), Gonçalves (1995), Roberto Filho (1994) e Drucker (1981), apresentadas no referencial teórico.

Nesta sessão, será apresentado o resultado da análise dos dados coletados, iniciando por uma descrição da trajetória da empresa, e, na sequência, apresentando a empresa na atualidade.

4.1 TRAJETÓRIA DA EMPRESA

Antes de fundarem a empresa RUBI, os sócios trabalharam em algumas empresas do setor de TI no segmento de Infraestrutura e Segurança. No ano 2000, conheceram-se como colegas de trabalho na mesma equipe de serviços em uma empresa que era a principal referência em soluções de infraestrutura e segurança no sul do Brasil, possuindo em sua carteira de clientes as maiores contas do Rio Grande do Sul e algumas do Brasil. Lá trabalharam juntos até final de 2002, quando decidiram empreender e fundar a empresa RUBI.

Durante o período em que trabalharam nessa empresa, os dois então funcionários eram escalados para os principais projetos com que a empresa se envolvia, devido à sua capacitação técnica e bom relacionamento com os clientes.

A ideia de criar a empresa RUBI e abrir um negócio surgiu durante o ano de 2002, quando se percebeu claramente que a empresa em que ambos os fundadores trabalhavam começava a ter problemas e isso se refletia na satisfação dos clientes.

Devido a terem um bom relacionamento com os gerentes e diretores de TI das empresas clientes naquele momento, seguidamente os fundadores da RUBI ouviam reclamações sobre o declínio da qualidade dos serviços da empresa onde trabalhavam, da incapacidade comercial e da falta de atenção dispensada por aquela empresa aos seus clientes. Nesse momento, ambos perceberam que havia uma grande oportunidade para a criação de uma nova empresa, com foco no relacionamento com o cliente e, principalmente, com serviços e soluções de qualidade diferenciada.

Então, no início do segundo semestre de 2002, surgiu a idéia de criar a empresa RUBI, inicialmente por três sócios, os dois já citados anteriormente e um terceiro que existiu apenas na fase de concepção da ideia, e que também era colega de trabalho na empresa em que atuavam, e, além disso, era profissional reconhecido no mercado.

Na época, foi definida uma estratégia entre os três: iriam desligar-se da empresa em que trabalhavam um a um, com uma diferença de meses, como uma estratégia para não gerar custos desnecessários nos primeiros meses para a empresa RUBI. Manteriam assim acesso a informações privilegiadas sobre a atuação da empresa com a qual passariam a concorrer e sobre a repercussão gerada pelo surgimento da RUBI.

Uma ação que os então sócios do novo empreendimento fizeram na fase de concepção da ideia foi procurar alguns dos clientes da empresa em que atuavam e com os quais tinham um relacionamento próximo, para apresentar a proposta da criação de uma nova empresa, com aqueles profissionais, e com uma proposta de diferenciada, ligada ao alto nível de

qualificação técnica, foco em parceria com o cliente, suprindo falhas que o mercado apontava em relação à empresa em que atuavam naquele momento. Inicialmente houve a confirmação de dois importantes clientes, que fechariam contrato com a RUBI, e isso já viabilizaria financeiramente o empreendimento.

Analisando o mercado na época, citado em entrevista pelos sócios e pelo consultor, aquele era um momento complicado, pois o mercado recentemente passara pelo “*bug do milênio*” na virada para o ano 2000, e as empresas haviam investido muitos recursos.

Nos anos 2001 e 2002, presenciou-se no mercado de TI o “estouro da bolha” e a crise dos chamados “*com*” (SAUR, 2004). Após esses eventos, em 2002, existia uma mudança de postura dos consumidores de tecnologia, passando a analisar o retorno de investimentos dos projetos, buscando soluções com vistas à redução de custos ou ganhos de produtividade, benefícios nem sempre observados até então. Esses fatos demonstram que o momento não seria considerado ideal, se realizada naquele momento uma análise criteriosa do mercado, o que não foi feito na época.

Dessa forma, em outubro de 2002, o primeiro sócio (atual diretor administrativo e comercial) desligou-se da empresa em que era funcionário e iniciou a atividade da empresa RUBI. Inicialmente cuidou de questões ligadas aos registros legais da empresa, e preparação da estrutura básica para operar.

Em novembro de 2002, com o fechamento do primeiro contrato de serviço com uma das empresas que havia sinalizado adesão na fase de concepção do negócio, o segundo sócio (atual diretor de tecnologia e P&D) também se desligou da empresa em que atuava como funcionário e passou a atuar na RUBI, que já possuía uma receita financeira suficiente para manter seus custos.

O segundo cliente que havia sinalizado o fechamento contrato desistiu alegando que gostaria de conceder uma oportunidade para que a empresa que lhe prestava o serviço naquele momento pudesse melhorar o nível de serviço. Esse fato foi bastante desmotivador para os sócios da RUBI, uma

vez que contavam com esse contrato, mas decidiram seguir em frente e buscar novos clientes.

Em dezembro de 2002, quando chegou a hora de o terceiro sócio desligar-se da empresa e vir a integrar a sociedade da RUBI, houve a sua desistência, alegando o momento pessoal de vida, e não estar disposto a assumir os riscos de um empreendimento naquele momento. Foi aceita a desistência pelos demais sócios, os quais já não podiam mais voltar atrás, e seguiram seus planos, com uma estratégia, naquele momento, de sobrevivência, buscando novos clientes de contrato, visando à receita recorrente, para suportar seu crescimento e, conseqüentemente, o aumento dos custos.

Sobre a participação desse terceiro sócio foi relatado que ele praticamente não contribuiu com o negócio, pois participou apenas das primeiras reuniões de definições da empresa, e da criação das primeiras estratégias de sobrevivência, não atuando na prática em nenhum momento na RUBI.

A empresa RUBI começou a sua operação em uma pequena sala comercial de 40m², com uma estrutura simplificada, fase em que somente os dois sócios fundadores trabalhavam na empresa. O investimento inicial de cada sócio foi muito baixo, e foi utilizado basicamente para comprar computadores, móveis e alguns utensílios de escritório, além de manter um pequeno caixa operacional.

Buscando organizar um *mix* de soluções de infraestrutura e segurança, a RUBI alinhou as suas parcerias estratégicas com grandes fornecedores de tecnologia do mercado imediatamente após a sua fundação. A aproximação com esses parceiros, fabricantes multinacionais, líderes e referência no mercado, foi fundamental para a RUBI oferecer a clientes soluções robusta e reconhecidas pelo mercado. A escolha por esses parceiros ocorreu devido ao relacionamento pessoal e credibilidade dos fundadores com os representantes dessas empresas, além do conhecimento técnico dos fundadores sobre essas tecnologias. Os três principais parceiros selecionados naquele momento permanecem até hoje

como os três mais importantes no atual *mix* de soluções oferecidas pela RUBI.

Ficou claro na entrevista com o diretor de tecnologia, e pela participação do pesquisador (que atua como diretor administrativo e comercial da empresa), que a empresa não teve um momento formal de planejamento estratégico durante toda sua trajetória até os dias de hoje. Os planos estratégicos sempre foram discutidos informalmente entre os sócios, e, posteriormente, também com a participação de um consultor de mercado, que surgiu naturalmente vindo da rede de relacionamentos pessoais dos fundadores, inicialmente como um colaborador espontâneo, e, mais tarde, com seus serviços remunerados. As estratégias em seus primeiros anos eram bastante simples, objetivando o aumento da receita fixa, apontando para estratégias de conquistar novos clientes e fechar novos contratos.

Uma vez organizado o *mix* inicial, a RUBI foi ao mercado para ofertar suas soluções por contratos de serviço. Devido ao trabalho realizado como funcionários nas outras empresas por que passaram seus fundadores, a RUBI focou seus esforços nessas empresas, já que, nelas, os fundadores eram conhecidos e tinham bom relacionamento. Em um esforço inicial, a RUBI conseguiu captar quatro contratos de serviços, o que garantia uma renda recorrente, fundamental para a empresa nessa fase inicial, e permitia pensar em seus primeiros investimentos para crescer.

Entretanto, como a força de trabalho era baseada apenas nos sócios fundadores, logo foi necessário contratar uma pessoa para apoiar as tarefas administrativas básicas e permanecer na empresa, enquanto os sócios buscavam novos negócios. Com novos negócios sendo desenvolvidos, foi necessário contratar o primeiro analista de suporte técnico, para aumentar a capacidade de entrega de serviços, e assim consecutivamente a cada novo contrato ou projeto fechado.

No final de 2003, a empresa precisou expandir a sua estrutura física, devido à necessidade de contratar novos colaboradores para atender à demanda que estava sendo gerada. Dessa forma, a RUBI locou no mesmo

prédio duas salas conjugadas, aumentando o espaço para 100m² e possibilitando o crescimento da equipe.

Os sócios então perceberam, durante 2004, que a empresa, apesar de estar crescendo, tinha um limitador na capacidade comercial, pois não existia uma área destinada a essa atividade, sendo realizada apenas pelos sócios da empresa, juntamente com as atividades técnicas com os clientes, além das tarefas relacionadas à gestão da empresa.

Dessa forma, ainda em 2004, houve a decisão de buscar no mercado um profissional experiente para auxiliar na criação de um departamento comercial. Esse trabalho levou em torno de um ano, estruturando-se todo um departamento, contratando-se pessoas e definindo-se processos, porém não se obteve o sucesso desejado em volume de vendas. Os números alcançados estavam muito próximos daqueles que se obtinham antes dessa nova estrutura comercial.

Na visão dos sócios, essa ação não obteve o sucesso esperado por falta de conhecimentos da direção naquela época sobre o processo comercial e algumas necessidades que existiam, e eram solicitadas pelo responsável da área, porém a direção não concordava e não atendia devido à sua limitada visão do processo naquele momento.

Outro problema apontado também foi o foco da direção, pois não existia um diretor responsável pelo departamento, apenas o gerente comercial naquela época contratado. Ele procurava ora a um diretor e ora a outro, o que foi identificado como problema, pois acabavam, em alguns momentos, surgindo conflitos de direcionamento. Essa fase foi considerada importante pela diretoria da empresa, pois foi um processo de aprendizagem muito grande para ambos os sócios sobre gestão de pessoas, e gestão comercial.

Depois dessa experiência, os sócios perceberam que a falta de divisão nas funções e isso estava impedindo a empresa de crescer e, pior do que isso, estava gerando problemas na equipe, visto que os colaboradores não sabiam a quem se reportar em diversas situações.

Inicialmente existia uma divisão de foco dos diretores por tecnologias, devido à maior especialização técnica de cada um, mas que já não era mais funcional, perante as diversas questões que precisavam ser abordadas, como questões administrativas, gestão de pessoas, gestão de negócios etc.

Por isso, no ano de 2005, a empresa foi organizada em três departamentos, comercial, administrativo e serviços. Um dos sócios ficou responsável pelo departamento comercial e administrativo, enquanto o outro se responsabilizou pela área de serviços, e assim se mantém essa divisão até os dias atuais. Essas mudanças foram comunicadas a toda empresa, que, naquele momento, tinha em torno de dez funcionários, e nessa ocasião, ficaram claras as responsabilidades de cada diretor. As escolhas foram realizadas de comum acordo com base nas aptidões pessoais de cada sócio.

A separação de responsabilidades ou departamentos entre os diretores foram apontados por eles como um marco importante naquela fase de desenvolvimento da empresa.

Com a organização dos departamentos, foi necessário mais uma vez expandir a estrutura, com a locação de uma terceira sala ao lado das atuais, aumentando o espaço para 150m².

Após organizar-se internamente, principalmente o departamento comercial, durante 2005 e 2006, a empresa experimentou uma nova onda de crescimento. Houve uma expansão no *mix* de soluções e serviços, bem como na equipe de colaboradores. Foi contratada uma assessoria de imprensa para auxiliar na divulgação da marca e dos *cases* de sucesso para o mercado, como uma estratégia de comunicação com o setor.

Esse trabalho de divulgação que ocorreu nacionalmente chamou a atenção dos parceiros estratégicos da empresa, que passaram a tê-la como uma referência de serviços e soluções no sul do Brasil. Em consequência, buscaram estar mais próximos e apoiar os projetos de uma forma mais efetiva.

No final de 2005, a empresa ganhou seu primeiro prêmio como o melhor projeto de inovação do sul do Brasil em tecnologia de segurança e o

segundo melhor do Brasil, sendo o primeiro colocado a IBM. Foi adotada mais uma vez uma estratégia de divulgação nacional desse prêmio em mídias do setor, o que possibilitou a abertura de portas que até então estavam fechadas. A oportunidade surgiu por intermédio de uma campanha de um distribuidor nacional de tecnologia que incentivou a empresa RUBI a participar. Os diretores consideraram uma alternativa interessante, pois já possuíam o caso técnico de sucesso. Faltava apenas o necessário preenchimento dos formulários e submeter à comissão avaliadora. Esse fato também foi indicado pelos diretores como marcos estratégicos importantes na trajetória da empresa.

Durante 2005 e 2006, a direção esteve bastante focada em criar benefícios diferenciados para os funcionários, visando a reter seus talentos, uma vez que passara pela perda de alguns, o que é natural no mercado de TI, devido à mão de obra qualificada ser escassa e existir uma longa curva de aprendizado desse profissional. Por esse motivo, alguns concorrentes de maior porte acabam buscando mão de obra capacitada e preparada na concorrência, pagando salários maiores que aqueles de mercado.

Nessa fase foram criados benefícios de ensino, como graduação e pós-graduação, seguro de vida em grupo, melhora no plano de saúde e inclusão de plano odontológico, alguns desses eram solicitação dos próprios funcionários.

Uma ação importante foi a criação de uma política de comissão a todas as áreas produtivas, e também a participação nos resultados anuais da empresa com os colaboradores. Esses benefícios são mantidos até a atualidade, e são considerados diferenciados por parte dos funcionários em pesquisas de clima realizadas pela RUBI. Durante as entrevistas, houve citações sobre a participação de resultados, o que também foi considerado por alguns como um ponto estratégico importante da empresa em forma de reconhecimento pelo trabalho do grupo e retenção de talentos.

Em 2007, já não havia mais capacidade de a estrutura física da empresa crescer nas instalações da época, além do fato de as salas separadas gerarem diversos problemas de comunicação e relacionamento

entre as pessoas. A RUBI, então, se mudou para sua atual sede, com aproximadamente 300m², em região nobre de Porto Alegre.

Foi realizado um investimento considerado alto pelos diretores na nova estrutura, com a contratação de empresas especializadas, visando a criar um ambiente diferenciado para clientes e colaboradores, assim contribuindo com o aumento da satisfação dos colaboradores, medido por pesquisa de clima realizada anteriormente em 2005, e repetida em 2007. Nas duas ocasiões, essa pesquisa foi realizada por uma empresa de RH especializada.

Essa mudança de sede foi citada pelos entrevistados, inclusive diretoria e consultor, como um dos principais marcos da empresa em sua trajetória.

De acordo com a gerente administrativa: “[...] a mudança de sede foi um momento marcante, mudança de estrutura, com estrutura física adequada, visando o conforto e bem estar das pessoas. Essa mudança permitiu o crescimento e integração das áreas [...]”. De acordo com gerência comercial, “[...] o momento mais importante da empresa sem dúvida foi a mudança de sede, o que permitiu mudança de identidade, postura, ambiente para clientes entre outros [...]”. Para a gerência de serviços, “[...] a mudança de sede oportunizou a convivência em ambiente único, sem portas, e integração entre as pessoas. O ambiente como um todo, e um certo incentivo e orgulho em relação a fazer parte da mudança [...]”

Assim, a mudança permitiu que a empresa fosse vista pelo mercado de outra forma, como uma empresa estruturada, permitindo receber os clientes foco (empresas de médio e grande porte) com um espaço adequado para reuniões e eventos.

Foi adotada, nessa fase, uma estratégia de divulgação da nova sede, e iniciava-se a trabalhar a imagem de uma empresa com mais de cinco anos de mercado, o que, no setor, pode ser considerado um marco importante, uma vez que 35,9% das empresas criadas no setor de TI fecham suas portas antes de completar cinco anos de existência (SEBRAE, 2007). Essa estratégia foi definida e executada pelo diretor comercial, que entendia que

era muito importante mostrar para o mercado aquele crescimento e mudança da RUBI.

A mudança também permitiu que a empresa criasse novos programas visando à melhoria do ambiente de trabalho e motivação dos colaboradores, como ginástica laboral, café da manhã nas segundas-feiras como um momento de integração da equipe, eventos internos, como festas mensais para aniversariantes, entre outros. Essas ações foram frutos de sugestões realizadas pela empresa de consultoria que realizou os trabalhos de pesquisa de clima, e foram levadas ao conhecimento de todos colaboradores, a fim de aprovarem as ideias – o que ocorreu –, e foram implantadas.

Em 2007, buscando delegar mais funções e permitir que os diretores tivessem mais tempo para dedicarem-se a temas prioritários, como novos clientes e novos negócios, foram criados cargos de gerência nos três departamentos existentes – comercial, serviços e administrativo –, dando oportunidade de crescimento para colaboradores da equipe que a diretoria acreditou estarem aptos a ocupar esses cargos.

Esses gerentes foram instruídos a trabalharem bastante alinhados com a diretoria e a reportarem o andamento dos trabalhos, a fim de a diretoria poder apoiá-los numa espécie de *coaching*, mas, na prática, não foi realizado um planejamento ou monitoramento formal, e realizou-se por intermédio das interações do cotidiano e das interações e consultas para tomadas de decisões. Essa também era uma estratégia que tinha como objetivo, por parte da diretoria, permanecer com o controle dos departamentos.

Os resultados foram imediatos, e a diretoria conseguiu dedicar mais tempo para novos negócios, reduzindo seu envolvimento em questões operacionais. Podem ser exemplificados casos como:

- definições sobre agendamento dos analistas em clientes, que não necessitavam mais da interação com o diretor de tecnologia;

- clientes que desejavam falar com o superior do analista por algum motivo, tinham a possibilidade de falar com o gerente, e não mais diretamente com o diretor;
- no departamento comercial, os vendedores tinham a quem recorrer para aprovar descontos, ou buscar instruções sobre determinados processos entre outros, antes reportados sempre ao diretor.

Ficou claro nas entrevistas que a empresa cresceu rapidamente e nem tudo acompanhou esse crescimento. Foram citados problemas críticos e conhecidos historicamente pela empresa, como a falta de formalização e documentação de processos, assim como falta de mecanismos eficientes de controles, devido a ela estar totalmente baseada em controles ou informais ou formais por intermédio de planilhas, o que nem sempre se apresentava como o meio mais eficiente.

Durante o ano de 2008, a empresa começou a sentir os impactos da crise financeira mundial, especialmente pela forte flutuação cambial, o que afetava a venda de projetos, visto que a maioria dos produtos comercializados são importados e referenciados pela cotação do dólar. Além disto, a empresa percebeu muitos clientes postergando investimentos, também como reflexo da crise, o que se refletiu em uma diminuição dos negócios.

Mesmo com os reflexos da crise, a empresa conseguiu terminar 2008 com um crescimento superior a 50%. Apesar desse resultado, os diretores foram cautelosos no cenário para 2009, planejando um crescimento mais modesto, e segurando investimentos, com base em informações que tinham do mercado, da economia mundial, as quais apresentavam uma expectativa de forte diminuição da demanda no primeiro semestre ainda em função da crise, devido às muitas incertezas econômicas no mundo.

Em 2009, como foi previsto pela diretoria, a empresa enfrentou um ano de dificuldades, devido à crise financeira mundial e, como reflexo, ocorreu uma redução substancial em novos projetos. Nesse ano, os diretores investiram muito do seu tempo na busca de novos negócios e

novos clientes, visando a contornar os reflexos da crise, deixando um pouco de lado todas as outras atividades.

Foi um ano em que as margens de lucratividade dos projetos foram reduzidas em torno de 50% em relação às margens normalmente praticadas, a fim de incentivar e viabilizar os investimentos previstos por parte dos clientes. O segundo semestre do ano já apresentava algumas melhorias nos resultados, se comparado ao primeiro semestre, o que pode ser justificado pelos sinais de superação da crise pelo Brasil. Mesmo com esse cenário, a empresa conseguiu crescer acima do mercado, com incremento em faturamento bruto de 14,71%, enquanto o Brasil apresentava crescimento na faixa de 4,5%, e o setor de TI crescia 9,2% em relação a 2008 (SOFTEX, 2010).

Outro ponto importante considerado pela diretoria foi que, mesmo com todo o cenário de crise, a empresa não precisou demitir funcionários, o que para os dois sócios da empresa tem um valor importante em sua missão social, uma vez que, por trás de cada colaborador da empresa, existe uma família.

Na Figura 5, apresentada abaixo, podem ser observadas as taxas de crescimento em faturamento bruto ano a ano da empresa RUBI (usando como base o faturamento do ano anterior), sendo a menor taxa de 14,71%, devido ao reflexo da crise mundial de 2008/2009. A média histórica de crescimento de 2004 a 2009 foi de 42,76% ao ano. Não são apresentados dados de 2002, pois a operação iniciou no final deste ano, e 2003 não é apresentado devido à taxa de crescimento usar como base o faturamento do ano anterior.

A diretoria e o consultor relatam em suas entrevistas uma mudança substancial no cenário mercadológico em 2010. Nesse ano, os grandes *players*, como HP, IBM e Dell que, até então, não estavam voltados para o segmento de serviços de infraestrutura e segurança, começam a realizar investimentos nessa área, montando estrutura, contratando pessoas do mercado, inclusive levando três colaboradores da empresa RUBI, assim

como de concorrentes, e percebe-se então claramente a atuação desses gigantes no mercado, o que é preocupante para a direção da RUBI.

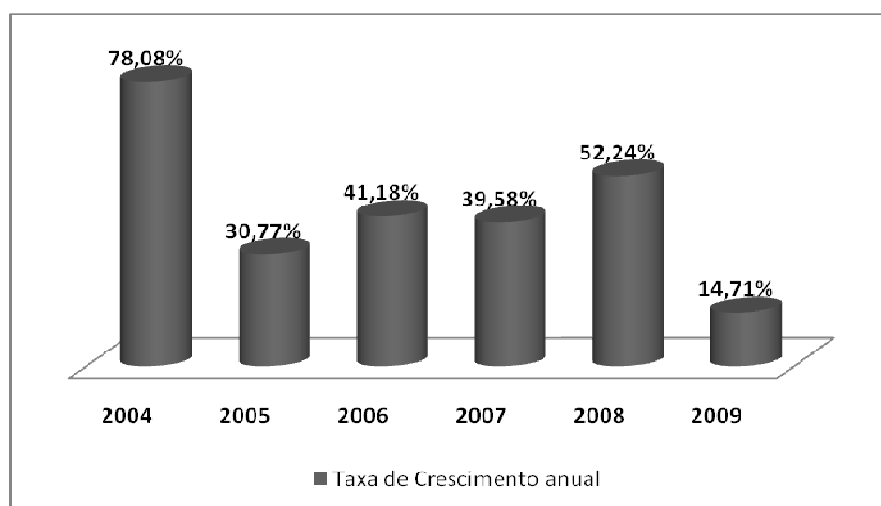


Figura 5 - Gráfico com taxas de crescimento em faturamento bruto sobre o ano anterior da RUBI de 2004 a 2009 – Valores em percentuais.

Fonte: Documentos disponibilizados pela RUBI.

Porém, ainda é cedo para avaliar as mudanças efetivas, e a diretoria está atenta ao mercado, monitorando os movimentos dessas gigantes, conversando com concorrentes, entidades do setor, e pessoas influentes no setor, a fim de coletar o máximo de informações.

De acordo com o consultor entrevistado, a empresa passa, nesse momento, por uma fase de avaliação do mercado, “[...] no momento precisamos nos posicionar no mercado, e a mira ainda não está definida... estamos no momento de observação e avaliação... fase de analisar... e definir o que será feito para crescer [...]”.

Percebeu-se pelos dados coletados nas entrevistas com os gerentes, que eles conhecem a trajetória da empresa, pois fazem parte dela há bastante tempo, e vivenciaram muitos dos eventos relatados. O gerente técnico ingressou no ano de 2004, o gerente comercial em 2005 e o gerente administrativo em 2006, e tornaram-se gerentes no ano de 2007, conforme já relatado.

Foi citado em entrevistas pelos gerentes, pelos sócios e pelo próprio consultor externo, sua percepção da clara evolução da diretoria em relação

à habilidade com a gestão dos negócios e a gestão de pessoas que ocorreu durante a trajetória da empresa. Foi citada a preocupação que a diretoria tem em buscar essa evolução e crescimento, como por exemplo, o fato de os sócios cursarem pós-graduações ligadas à gestão, e incentivo aos funcionários para também se especializarem, criando programas de incentivo financeiro para essa finalidade.

Analisando os dados obtidos da empresa RUBI, podem-se salientar os principais marcos estratégicos ocorridos na sua trajetória:

- (a) a abertura em si da empresa, e a estratégia dos fundadores em permanecerem na empresa anterior e migrarem aos poucos para a empresa fundada;
- (b) a escolha dos parceiros estratégicos da empresa, líderes mundiais e referência em tecnologia de ponta;
- (c) criação do departamento comercial, objetivando a expansão dos negócios e alcançando novos clientes;
- (d) separação de responsabilidades dos diretores com a criação de três departamentos, visando a organizar a estrutura interna da empresa;
- (e) reconhecimento da empresa por meio de um prêmio nacional, criando visão nacional da empresa como referência em determinada tecnologia;
- (f) concessão de participação de resultados aos colaboradores como estratégia de reconhecimento e retenção de talentos;
- (g) mudança da sede da empresa visando a um espaço mais adequado ao crescimento e posicionamento da empresa;
- (h) criação das gerências por departamentos visando a reduzir a centralização na direção.
- (i) estratégia para fazer frente à crise – redução de margens, incremento na ação comercial etc.
- (j) estratégias de ações comerciais específicas para aumentar vendas de determinados produtos.

Com base nos dados apresentados da trajetória da empresa RUBI, podem ser feitas algumas observações com base no referencial teórico desta pesquisa.

4.1.1 Ciclos de Vida

De acordo com os ciclos de vida das pequenas empresas proposto por Schier (2009) no referencial teórico deste trabalho, pode afirmar-se que a empresa RUBI passou pelas seguintes fases em seu ciclo de vida.

A primeira fase, chamada de Concepção e Desenvolvimento Inicial, em que a estratégia da organização estava voltada para a concepção do negócio, com foco em desenvolver a oferta para atender uma demanda de mercado. Nessa fase, as empresas possuem limitações de capital e organização, e seu principal objetivo é colocar seu produto no mercado visando à sustentabilidade financeira. Fica identificada essa fase como os primeiros seis meses de vida da empresa RUBI, em que apenas os sócios trabalhavam nela, empenhavam-se para criar a oferta e levá-la ao mercado. Nessa fase, existiam diversas limitações, como recursos e organização.

No momento da concepção da idéia e da fundação da empresa, os empreendedores não tinham grande conhecimento sobre gestão de negócios ou oportunidades. Isso está de acordo com o que os autores Pinheiro (1996), Welsh e Withe (1991) defendem sobre a criação de pequenas empresas.

Percebe-se que o surgimento da empresa RUBI está de acordo com o que Roselino (2007), Stefanuto (2004) e Santos (1984,1985) afirmam sobre o surgimento das empresas de TI, quando dizem que elas são criadas a partir de conhecimento técnico, e com empreendedores provenientes de universidades de TI ou de outras empresas desse setor, sem conhecimentos profundos do mercado ou de gestão, como ocorreu no caso da empresa pesquisada.

Com base nos relatos sobre a estrutura inicial da empresa RUBI, ela está de acordo com referência de Pinheiro (1996), com a força inicial de trabalho pertencendo apenas aos sócios no primeiro momento, com estrutura pequena e recursos limitados.

A fonte dos recursos na fase inicial foi basicamente o valor de suas rescisões como funcionários da empresa em que trabalharam até aquele momento. Welsh e White definem como uma característica de pequenas empresas o início de suas atividades com limitados recursos financeiros. Stefanuto (2004) e Roselino (2007) afirmam que as empresas de TI, em sua maioria, necessitam de baixo capital para iniciar suas operações, estando baseadas fortemente no conhecimento técnico dos profissionais e de um produto inovador ou demanda de mercado.

A segunda fase do ciclo de vida avaliado por Schier (2009) é chamada de Comercialização e Crescimento Inicial. Nessa fase, a empresa já superou a fase inicial e alcançou sua viabilidade financeira por intermédio de uma carteira inicial de clientes, e precisa decidir em se manter estável, rentável e pequena ou expandir-se e a seus compromissos. Normalmente, as empresas nessa fase apenas reagem às oportunidades do mercado, sem realizar planejamento. Nessa etapa, geralmente surge a necessidade da estruturação interna, dos sistemas e da definição de processos.

A empresa RUBI entrou nessa fase logo que fechou seus primeiros contratos em 2002-2003, conforme relatado na trajetória, iniciando as contratações de funcionários, e, em 2004 decidiu que desejava crescer mais, estruturando um departamento comercial. Em 2005, buscou a estruturação da organização, assim como crescimento de espaço físico, a fim de comportar o crescimento. Esse crescimento aconteceu naturalmente pela demanda existente no mercado, e as conseqüentes reestruturações foram sendo realizadas reativamente, ou seja, não existia um planejamento prévio de longo prazo.

Nessa fase, ocorreu a definição de responsabilidades dos diretores, o que também é apontado por Pinheiro (1996), Leone (1999), e Welsh e White (1991) como uma característica tradicional de pequenas empresas.

Nessa fase, a empresa também experimentou a perda de alguns recursos humanos para a concorrência, o que está de acordo com aquilo que foi apontado por Antonini (2009) e Santos (1984, 1985), referente à falta de mão de obra qualificada no setor. A empresa reagiu, criando atrativos e benefícios para manter seus talentos conforme relatado.

A terceira fase, chamada de Crescimento, é o estágio mais estratégico do ciclo de vida das organizações. Nessa etapa, o fator crítico está na decisão de como crescer. As empresas que alcançam esse estágio estão em consolidação, são lucrativas, apresentam avanço de tecnologia, de controles e preparam a segunda geração de seus produtos, visando a uma nova fase de crescimento. Nessa fase, é comum encontrar uma sequência de problemas funcionais, devido à dificuldade na construção desse crescimento.

Considera-se que a empresa RUBI entrou nessa terceira fase a partir de sua mudança física para a sede atual e a criação das gerências dos departamentos em 2007, pois, nesse momento, ela consolidava-se e estruturava-se, além de estar em forte crescimento, e ser lucrativa em toda sua trajetória. Nessa fase, ela faz diversos avanços estruturais conforme os relatos. Percebe-se que a empresa ainda não superou essa fase, pois apresenta problemas relacionados à documentação e à eficiência de processos, em consequência da delegação de autonomia às gerências. Atualmente, busca implementar ferramentas adequadas de controles. Do ponto de vista de mercado, a empresa encontra-se numa fase de observação dos seus movimentos, visando à criação de sua nova oferta, em virtude de movimentos que estão mexendo com o mercado em que atua.

De acordo com o modelo de estágio de vida das empresas proposto por Greiner (1972), a empresa RUBI também se encontra na terceira fase, nesse modelo chamado de crescimento por meio da delegação. A empresa adota um modelo de gerências e delegação de poder e autonomia para suas gerências, e como contrapartida elas têm como obrigação manter a direção a par da situação. Essa fase é caracterizada pela motivação e autoridade das gerências. É comum nessa fase a empresa entrar na crise do controle por parte dos gestores. Pode ser percebido, pelos relatos da trajetória da

RUBI, que as gerências foram instruídas para manter a direção a par das situações, a fim de manter a direção no controle dos departamentos, num cenário conforme descrito por este autor.

Analisando o modelo proposto por Dodge e Robbins (1992), que tem uma visão direcionada mais em direção ao ambiente externo, pode-se afirmar que a empresa RUBI encontra-se na terceira fase, chamada nesse modelo de Crescimento Tardio. Nessa fase, a empresa apresentou um crescimento continuado nos últimos anos, e atualmente enfrenta um nível maior de concorrência, principalmente de grandes competidores como multinacionais, os quais começam a focar nesse mercado até então não explorado por eles, além de enfrentar também um período de crise sistêmica, o que levou a um estreitamento do mercado potencial. A empresa passa pelo momento de avaliação entre expandir, diversificar com novas linhas de negócios, criar novas ofertas, adotar uma estratégia de redução. Porém esse rumo ainda não foi definido, e a direção está bastante atenta aos movimentos do mercado.

A quarta e última fase do modelo avaliado por Schier (2009), chamada de Maturidade, está relacionada com a manutenção do espírito empreendedor da organização e com sua flexibilidade de pequena empresa, que pode ser ameaçada pela crise da burocracia, o que é comum nessa fase. Essa quarta fase é caracterizada pela busca do equilíbrio entre controle e flexibilidade, a busca da qualidade, além de um amadurecimento em relação aos planos da organização, sabendo exatamente aonde quer chegar e quais as estratégias que serão adotadas para isso.

Fica evidenciado que, assim que a RUBI superar os atuais problemas relacionados à eficiência processos, à delegação de poder, à autonomia e aos sistemas de controle, e reposicionar sua oferta para o mercado de forma competitiva perante o novo cenário, poderá alcançar uma nova fase de crescimento e entrar na fase de Maturidade. Nessa fase, ela necessitará rever seu processo de administração estratégica para definir claramente aonde quer chegar, e como chegar lá, monitorando e agindo estrategicamente para que os objetivos sejam alcançados. Um modelo de administração estratégica participativa seria uma boa alternativa para

integrar as gerências ou até toda a empresa no processo estratégico, e consequente atingir o alinhamento estratégico da organização.

De acordo com as características de pequenas empresas citadas no referencial teórico, pode-se observar na empresa pesquisada a estrutura organizacional enxuta, a autocracia e a centralização por parte dos dirigentes, a comunicação pessoal com funcionários e clientes, decisões baseadas muitas vezes em “*feeling*”, e flexibilidade, para adaptar-se ao ambiente e clientes (PINHEIRO, 1996; LEONE 1999). Além disso, percebe-se ainda a alta concorrência e baixa influência sobre o ambiente externo, conforme apontam Welsh e White (1991).

O Quadro 10, apresentado na sequência, sintetiza os modelos de ciclo de vida de pequenas empresas apresentados por Greiner (1972), Dodge e Robbins (1992) e Schier (2009), descrevendo as fases dos modelos aplicados à empresa pesquisada.

Analisando-se o desenvolvimento da RUBI, e seu pertencimento ao setor de TI, observam-se que as estratégias iniciais adotadas eram bastante simples, objetivando, num primeiro momento, a sustentabilidade, visando ao aumento da receita fixa, com base na estratégia de conquistar novos clientes e fechar novos contratos, o que é uma característica comum de pequenas empresas do setor de TI, de acordo com Stefanuto (2004), Roselino (2007) e Santos (1984; 1985).

Estágios	Greiner (1972)	Dodge e Robbins (1992)	Schier (2009)	FASES DA EMPRESA RUBI
FASE I	Criatividade	Formação	Concepção e Desenvolvimento Inicial	Identificada essa fase no desenvolvimento durante os primeiros meses, onde o foco era criar a oferta ao mercado e realizar as primeiras vendas objetivando a sustentabilidade financeira. Em seguida foram contratados primeiros funcionários, criando a estrutura organizacional e hierárquica inicial.

Continua...

Continuação.

Estágios	Greiner (1972)	Dodge e Robbins (1992)	Schier (2009)	FASES DA EMPRESA RUBI
FASE II	Direção	Crescimento Inicial	Comercialização e Crescimento Inicial	Identificou-se essa fase no desenvolvimento da empresa, quando ela decide por criar um departamento comercial que permita seu crescimento atingindo um maior número de clientes. Ocorre o reconhecimento da empresa pelo mercado em função de premiação e a mudança de sede visando demonstrar ao mercado sua maior robustez, além de suportar o crescimento.
FASE III	Delegação	Crescimento Tardio	Crescimento	A empresa encontra-se nessa fase, por intermédio das gerências e da delegação de poder, porém apresenta conflito entre delegação e controles. Avaliação do ambiente externo devido ao estreitamento de mercado. Momento de formalização de processos e necessidade de sistemas de controle, permitindo seguir o crescimento.
FASE IV	Coordenação Colaboração	Estabilidade	Maturidade	A empresa RUBI deverá entrar nessa fase assim que realizar a formalização de seus processos, implantar os sistemas de controles eficientes pretendidos e, conseqüentemente, aumentar a autonomia e eficiência da gestão intermediária.

Quadro 10 - Consolidação das fases do ciclo de vida das pequenas empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Greiner (1972), Dodge e Robbins (1992) e Schier (2009), e dados da empresa RUBI coletados em entrevistas.

4.1.2 Escolas de Estratégia

Os diretores consideram que a empresa RUBI nunca teve um momento específico de planejamento estratégico formal, utilizando metodologias formais de planejamento. Desde o princípio, os dois sócios sempre trabalharam próximos e alinhados, de forma que tinham os objetivos para a empresa definidos e claros em suas cabeças, mesmo que estes não estivessem em um plano formal.

O planejamento das estratégias e ações relacionadas sempre foi realizado por intermédio de reuniões de alinhamento entre os diretores, sem formalidades. Algumas vezes existe a participação do consultor que apoia a empresa, mas nunca com a participação de funcionários, deixando claro para eles que esse espaço nunca esteve aberto, o que foi identificado nas entrevistas com os gerentes da empresa.

Os diretores salientaram que as estratégias sempre estão em contínua avaliação e sofrem ajustes sempre que necessário, quando novas situações ligadas ao ambiente interno ou externo surgem. Sempre que um sócio obtém uma informação que considera estratégica, procura conversar com o outro sócio, a fim de avaliar aquela situação e, se necessário, definir alguma mudança nas estratégias atuais ou até a criação de uma nova estratégia.

Com base nesses relatos sobre a administração estratégica da empresa RUBI em sua trajetória, pode-se notar a presença de diversas escolas de estratégia em suas diferentes fases do ciclo de vida, como pode ser observado no Quadro 11, que segue.

Algumas das escolas são percebidas em toda a trajetória da empresa, e outras em fases específicas, exatamente como Mintzberg *et al.* (2000) afirmam na última escola por eles abordada, chamada de Configuração, que se caracteriza pela presença das demais escolas em momentos específicos, configurando diferentes escolas em diferentes situações, contribuindo com a formação das estratégias.

Estágios	Schier (2009)	Escolas de Estratégia presentes: Mintzberg <i>et al.</i> (2000)
FASE I	Concepção e Desenvolvimento Inicial	<p>Design: na oportunidade identificada no mercado e estratégia criada para concepção do negócio.</p> <p>Posicionamento: quando a empresa opta por uma estratégia de diferenciação por qualidade no mercado.</p> <p>Empreendedora: na forma de condução das estratégias entre os dirigentes, centralizada e com conteúdo principal na mente dos mesmos.</p>
FASE II	Comercialização e Crescimento Inicial	<p>Aprendizado: no processo de aprendizado ocorrido com o departamento comercial, e a partir das estratégias emergentes desse setor, caracterizado pela velocidade de mudanças.</p> <p>Cultural: no envolvimento dos indivíduos e suas influências sociais.</p> <p>Empreendedora: na forma de condução das estratégias entre os dirigentes, centralizada e com conteúdo principal na mente dos mesmos.</p>
FASE III	Crescimento	<p>Cultural: na dificuldade de mudanças, conflitos entre delegação e controles e também em função da cultura desenvolvida na empresa.</p> <p>Cognitiva: a partir do aprendizado do ser empreendedor durante a trajetória da empresa.</p> <p>Empreendedora: na forma de condução das estratégias entre os dirigentes, centralizada e com conteúdo principal na mente dos mesmos.</p> <p>Posicionamento: na observação dos movimentos atuais do mercado com os entrantes.</p>

Quadro 11 - Fases do ciclo de vida e escolas de estratégias.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schier (2009), Mintzberg *et al.*(2000) e dados da empresa RUBI coletados em entrevistas.

Durante todas as fases da empresa pesquisada estiveram presentes especialmente as características da escola empreendedora. Por isso, pode-se afirmar que a escola que mais se identifica com a forma da administração estratégica da empresa RUBI é a escola empreendedora de Mintzberg *et al.*(2000).

Essa escola apresenta-se como descritiva e não prescritiva, buscando entender o processo de estratégias na medida em que elas se desdobram, com base na visão dos empreendedores, por intermédio de uma representação mental da estratégia, e sob total controle apenas do empreendedor, que é considerado o arquiteto único da estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Entre as características da escola empreendedora, descritas por Mintzberg *et al.*(2000), está o processo de formalização da estratégia, que é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, com base na experiência e intuição do indivíduo empreendedor, o que foi percebido na empresa RUBI pelas características de administração estratégica relatada.

Mintzberg *et al.*(2000) ainda define como característica dessa escola o fato de o líder empreendedor promover a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário, o que também fica claro na empresa RUBI porque o controle da estratégia fica apenas na mão dos empreendedores e não é formalizado, sendo ajustado sempre que necessário em reuniões informais dos empreendedores.

Ainda de acordo com Mintzberg *et al.*(2000), é característica dessa escola, a visão de estratégia é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser em parte deliberada e também emergente, de acordo com os desdobramentos da estratégia e movimentos do mercado.

Mintzberg *et al.*(2000) definem como a maior contribuição da escola empreendedora a valorização das variáveis não tangíveis, tais como a intuição, a sabedoria e a valorização da experiência prévia do líder ou estrategista, ou seja, a idiosincrasia humana. Dessa forma, o processo estratégico passa a ser visto como semiconsciente, surgindo os primeiros sinais das estratégias emergentes em seus detalhes e desdobramentos.

Como crítica à escola empreendedora, Mintzberg *et al.*(2000) observam que as estratégias visionárias ou inovadoras normalmente não têm muito espaço nessa abordagem, pois alguns desses líderes empreendedores costumam adotar a estratégia seguidora, na maioria das

vezes com base naquilo que a concorrência direta está fazendo; conseqüentemente, apresentam baixa criatividade desses empreendedores. Essa característica pode ser percebida na empresa RUBI, uma vez que todas as estratégias adotadas até hoje sempre estiveram bastante fundadas nas ações observadas dos concorrentes diretos, de acordo com o relato deste pesquisador e ator participante da empresa em pauta, e adota estratégias consideradas conservadoras, sem nunca ter-se arrojado na experimentação de estratégias inovadoras ou arriscadas.

Mintzberg *et al.*(2000) ainda criticam essa escola devido à formação de as estratégias estarem totalmente calçadas no comportamento de poucos indivíduos, na maioria dos casos em apenas um empreendedor. Sendo assim, o processo de estratégia torna-se uma caixa preta para o resto da organização, e torna a empresa completamente dependente desse ator para todas tomadas de decisões, o que também é observado na empresa analisada nessa pesquisa.

Analisando esse aspecto, é possível então estabelecer o vínculo com a estratégia como prática social, pois ela ocorre em todos os níveis da organização, como foi observado na empresa pesquisada, na diretoria e nas suas gerências, desde a definição das estratégias e as reuniões de alinhamento da diretoria até a interação com os colaboradores, nas decisões, nas orientações, entre outras ações do cotidiano.

Observa-se que as demais escolas de estratégia apontadas por Mintzberg *et al.*(2000) já apresentavam os primeiros sinais da estratégia como prática, como a preocupação com o indivíduo estrategista, seu aprendizado e suas influências nas estratégias apresentados na escola Cognitiva, ou o envolvimento dos indivíduos dentro e fora da organização, e suas influências diretas e indiretas apontadas pela escola Cultural.

Isso pode ser observado claramente no Quadro 11, que descreve a presença da escola de *Design* e de Posicionamento na fase de concepção e desenvolvimento inicial. Já nas fases de Comercialização e de Crescimento inicial surgem algumas características das escolas de Aprendizado e

Cultural, seguidas na fase de Crescimento pela escola Cognitiva e novamente a escola de Posicionamento.

Com base nesses dados, concluímos que, na prática, as diferentes escolas de estratégia apresentam-se de forma imbricada, por meio das ações dos estrategistas e dos demais colaboradores da organização.

Nesse sentido, a abordagem da estratégia como prática pode ser considerada a evolução de algumas escolas de estratégia apontadas por Mintzberg *et al.*(2000), e será tratada na sequência.

4.1.3 Estratégia na Prática

De acordo com Whittington (2004), a estratégia é algo que as pessoas “fazem” e não algo que a organização “tem”, e que, quanto mais a estratégia se aproxima da prática, tanto mais se percebe que ela não é um atributo da organização, e, sim, um reflexo da atividade dos indivíduos, ou um fenômeno social.

De acordo com Jarzabkowski (2005), a expressão “prática” sugere que a estratégia tem origem nas experiências diárias vividas “na prática”, o que indica que é preciso chegar ao interior da experiência vivida dos profissionais que estão implementando a estratégia, e a compreensão da multiplicidade de ações e de práticas que constituem a sua realidade em fazer estratégia.

Essa autora define a estratégia como prática como “*um fluxo de ações práticas ao longo do tempo*” (JARZABKOWSKI, 2005, p.40). Para a autora, as práticas são ferramentas e artefatos que as pessoas fazem uso para fazer a estratégia funcionar, e podem ser de várias formas, como uso de influências, práticas racionais, práticas discursivas, práticas oportunistas, entre outros.

Foi percebido o aprendizado dos diretores da empresa RUBI durante a trajetória da empresa, por meio da experiência adquirida com seus erros e

acertos, assim como com a observação do mercado, entre outras fontes de aprendizado. Conforme Avila (2009), o aprendizado é um elemento importante presente na estratégia como prática social, assim como Whittington (2004) e Jarzabkowski (2005) o afirmam.

Podemos perceber esses artefatos do cotidiano citados por Jarzabkowski (2005) no relato da trajetória da empresa RUBI. Os diretores foram os principais responsáveis por planejar e colocar em prática as estratégias da organização por intermédio de suas ações cotidianas no início de suas atividades. Depois foram contratados funcionários e, mais adiante, criaram-se as gerências.

Em cada fase houve diferentes elementos de influência na estratégia como prática. No começo, houve a empresa da qual os sócios faziam parte antes de fundarem a RUBI, e os primeiros clientes que faziam parte da rede de relacionamento dos sócios; depois, os parceiros estratégicos escolhidos com base na sua experiência com essa tecnologia e seu relacionamento com os representantes deles no Brasil, assim como o consultor externo, que teve forte influência nas definições estratégicas que a empresa tomou em sua trajetória, nas suas ações cotidianas; enfim, todos esses atores interagiram, influenciando a estratégia.

Essas ações cotidianas são descritas por Certeau (1994), como as maneiras de “fazer” que constituem as práticas pelas quais os usuários se adaptam ao ambiente. “*São as práticas – gestos, comportamentos, maneiras de falar, ler, pensar ou de caminhar e etc.*” (sic) (CERTEAU, 1994).

Assim, ficou evidenciado que, mesmo os membros da organização (e mesmo pessoas externas a ela) não participando diretamente da formulação das estratégias na trajetória da empresa RUBI, participaram de forma indireta, por intermédio de suas ações cotidianas, das suas formas de “fazer”. Esse processo será detalhado na próxima sessão.

4.2 A ESTRATÉGIA NA ATUALIDADE

Percebeu-se durante a pesquisa que a direção da empresa adota uma postura de não comunicar todas as estratégias ou todos os detalhes das estratégias aos colaboradores, dando a conhecer apenas aquelas informações necessárias para que os colaboradores possam realizar seu trabalho, colocando em prática as estratégias definidas. Buscando identificar os motivos que levam a diretoria a adotar essa postura, a resposta obtida do diretor de tecnologia foi: *“Sempre foi assim, desde o princípio, e não sei responder exatamente porquê”*.

Na avaliação do diretor comercial, essa postura teve origem na fundação da empresa, quando não se tinha experiência de gestão, e acreditava-se que não fazia sentido compartilhar certas estratégias com os colaboradores, pois estes, muitas vezes, nem teriam condições de compreender ou contribuir. Essa percepção estabeleceu-se, e vem sendo considerada até hoje sem se saber exatamente o porquê ou avaliar-se se essa é a melhor forma. Poder-se-ia também ter essa postura justificada em alguns casos, em que a divulgação de algumas estratégias poderia gerar expectativas nos colaboradores e até cobranças por parte deles para com a direção.

Ainda na avaliação do diretor comercial, na atualidade as estratégias são mais comunicadas do que no passado, mas concorda que ainda se está longe de uma administração participativa, embora algumas ações nessa direção já tenham sido feitas.

Como exemplo, as táticas adotadas no período de crise foram discutidas e criadas em conjunto com a equipe comercial, a fim de ouvir suas sugestões, e, a partir desses dados, criarem alternativas e estratégias para superar aquele momento, o que foi feito com sucesso, com a implantação de campanhas promocionais.

Outro exemplo consiste em um evento anual na empresa, que ocorre desde 2003, no encerramento do ano fiscal da empresa, em dezembro,

quando são apresentados para todos os colaboradores os resultados obtidos naquele ano que se encerra, como os percentuais de crescimento totais, por segmento, por linha de produto, assim como os principais investimentos e ações realizados durante o ano. São apresentados para análise comparativa os índices de crescimento do mercado, do setor e do País, assim como gráficos de tendências e outras informações disponíveis nos órgãos setoriais, como SEPRORGS, SOFTSUL, IBGE, SEBRAE, entre outros. Existe também uma apresentação de tendências tecnológicas, “ondas” do mercado de tecnologia, alguma informação de tendências percebidas em eventos internacionais, ou novos produtos ou parcerias para o próximo ano.

Nesse evento também são apresentados os objetivos financeiros definidos para os próximos anos, e algumas estratégias que serão adotadas em nível macro, visando a alcançar esses objetivos propostos. Em 2008, pela primeira vez, a empresa apresentou objetivos financeiros para um período de cinco anos, e não apenas para o próximo ano, como era feito até então, por iniciativa do diretor comercial.

A partir de 2008, tem-se utilizado a ferramenta de 5W2H para o desdobramento dessas estratégias (operacionalização), a qual foi uma iniciativa de trabalho desenvolvido pelo diretor comercial, visando a compartilhar desdobramentos das estratégias com todos colaboradores da empresa, com uma visão mais rica em informações, apresentando o que seria feito, como seria feito, por quem seria feito, a que custo e quando, conforme prevê a ferramenta 5W2H.

Pode-se afirmar que essa formalização e desdobramento de algumas das estratégias da empresa numa apresentação destinada a todos colaboradores foi o primeiro momento formal relacionado à administração estratégica da empresa, ao menos no que diz respeito a documentar a estratégia planejada, incluindo as informações exigidas pela ferramenta de 5W2H.

Essa apresentação é criada pelo diretor administrativo e comercial no final do ano e submetida à avaliação do diretor de tecnologia, que a

debatem em conjunto numa reunião de alinhamento, ajustando-a antes da apresentação ao grupo.

Vale salientar que, para os diretores, esse momento ou trabalho não é considerado como um planeamento estratégico, porém eles entendem que há apenas uma forma de comunicar algumas estratégias que estão na mente desses empreendedores. Do ponto de vista teórico, pode ser considerado um planeamento estratégico formal, pois são descritos objetivos com prazos e como serão alcançados, com quais ações, por quem, a que custo, e com todas demais informações da ferramenta de 5W2H.

Durante essa apresentação anual, os objetivos e estratégias apresentadas não são questionados ou criticados pelos funcionários, por esses entenderem que não há o espaço para isso, uma vez que entendem que se trata de um trabalho realizado pela diretoria, de responsabilidade da diretoria, e que apenas é comunicado ao resto da empresa. Essa percepção ficou evidenciada nas entrevistas com todos os gerentes.

Durante as entrevistas percebeu-se que os gerentes não conhecem os objetivos e as estratégias comunicadas pela empresa, pois encontraram dificuldade para responder a essa questão, falando apenas dos objetivos financeiros de faturamento, sem saber exatamente como a empresa vai alcançá-los. Quando questionados sobre se esses objetivos e estratégias foram apresentados na última reunião anual, a resposta de todos foi que sim, porém não os recordavam.

Os gerentes, porém, citaram ações estratégicas percebidas no seu dia a dia relacionadas ao seu departamento, mas não sabem dizer quais são exatamente as estratégias planeadas pela diretoria, e salientam que isso não é conhecido, porque a diretoria faz questão de manter a situação dessa forma.

Abaixo seguem alguns exemplos de respostas transcritas das entrevistas com os gerentes da empresa RUBI:

[...] percebo algumas estratégias no dia a dia, como o foco da diretoria em contas estratégicas de médio e grande porte, a postura que eles têm com os clientes com visão de parceiros, e a participação dos diretores em reuniões e feiras, inclusive no exterior [...] (GERENTE ADMINISTRATIVO).

[...] se percebo as estratégias de longo prazo no mercado, de acordo com os clientes foco, energia depositada, o que vai trazer retorno, visibilidade que o mercado tem, e como somos vistos e o que queremos [...] entendo que existe uma busca de crescimento dos negócios, pela energia e pelas campanhas criadas, foco e energia nos negócios Microsoft em função de novas parcerias[...] (GERENTE COMERCIAL).

[...] não consigo perceber a estratégia da empresa no dia a dia, não por uma coisa estruturada, mas percebo nos direcionamentos das pessoas, em direção às novas estratégias, como posicionar novos produtos e soluções para os clientes [...] entendo que a empresa tem uma estratégia de longo prazo de diferenciação de qualidade técnica, o que é muito forte em nossa área, com controle de metas de certificações [...] (GERENTE TÉCNICO).

Visando a consolidar os dados obtidos nas entrevistas com os gerentes, abaixo são listadas as estratégias percebidas por eles na prática e que foram citadas nas entrevistas.

- (a) Diferenciação baseada em qualificação técnica, percebida por meio dos investimentos realizados nesse foco;
- (b) Foco em clientes de médio e grande porte, percebida pela energia investida pelos diretores nessas contas;
- (c) Busca de crescimento de negócios, percebida pelos investimentos que estão sendo realizados no departamento comercial;
- (d) Busca pelo crescimento de vendas de contratos de serviço, percebidos pelas campanhas promocionais criadas pela diretoria comercial incentivando clientes e vendedores;
- (e) Estratégia de crescimento de volume em negócios Microsoft, percebido pela maior aproximação com esse fabricante, com reuniões periódicas e maior investimento de tempo da direção

em negócios desse tipo, além da parceria estabelecida para venda de contratos de volume que não se tinha até então;

- (f) Estratégia de comunicação com o mercado, percebida por intermédio das notícias divulgadas na mídia especializada dos cases de sucesso e ações realizadas, além da *newsletter* criada durante o ano de 2009 para comunicação com o mercado;
- (g) Estratégia de constante busca por novas soluções ou oportunidades, percebidas pelo envolvimento da diretoria em feiras e eventos nacionais e internacionais na busca de informações ou novas parcerias.

Analisando os dados, verifica-se que as estratégias percebidas pelos gerentes estão de acordo com as estratégias definidas pela diretoria, ou seja, pode ser concluído dessa forma que, mesmo havendo uma formalização parcial e apresentação dessas estratégias apenas uma vez ao ano, as principais são percebidas e compreendidas pelos gerentes, que as levam em consideração em suas tomadas de decisão no dia a dia.

Quanto ao monitoramento das estratégias, atividade compreendida dentro do processo de administração estratégica, identificaram-se, nos relatos das entrevistas, que algumas estratégias são mais monitoradas que outras, ou seja, em alguns casos existe um monitoramento por intermédio de alguma métrica determinada, mas nem sempre ela ocorre formalmente; em outros casos, não existe qualquer métrica de monitoramento, e ocorre apenas pela diretoria com base no seu senso de direção sobre as estratégias definidas, ou seja, seu *feeling*, o que é muito comum no perfil de empreendedores de empresa de pequeno porte, conforme afirma Leone (1999), citado no referencial teórico.

Como exemplos de monitoramento de estratégias podem ser citados as estratégias ligadas à utilização da capacidade de produção da área técnica, que possui um monitoramento e acompanhamento diversas vezes durante o mês, visando a alcançar os objetivos de produção propostos. Existe também o acompanhamento do nível de certificação técnica dos

analistas, por intermédio de programas de treinamento e certificações, este diretamente ligado à estratégia de diferenciação por qualidade técnica. Esses monitoramentos são realizados pelo gerente técnico com base em planilhas.

Ainda podem ser apontados os monitoramentos do departamento comercial, ligados a metas de vendas por linha de produtos, vendas para novos clientes, prospecção de novos clientes, além do acompanhamento de metas dos vendedores, de acordo com as estratégias de captação de novos clientes e crescimento no faturamento. Esses números são controlados mensalmente pelo departamento, diretamente pela gerente comercial por intermédio de planilhas, e discutido em reuniões de departamento, visando a criar alternativas para alcançar os resultados em nível operacional.

Existem, ainda, os controles e monitoramentos financeiros do departamento financeiro, de faturamento geral da empresa, dos resultados financeiros, como rentabilidade, liquidez, entre outros, que estão diretamente ligados às estratégias de crescimento da empresa.

Sobre o monitoramento do mercado, ficou evidente nas entrevistas que todos entendem que existe um monitoramento do mercado, porém é realizado informalmente pela diretoria. Entendem que a diretoria tem uma rede de relacionamentos bastante ampla, inclusive com membros da concorrência e pessoas influentes no mercado, e, por intermédio desses contatos, tem condições de obter informações privilegiadas. Também se entende que os diretores mantêm diretamente contato com os clientes mais importantes da empresa, as de maior porte, e que possuem influência no mercado, o que é outra fonte de informações importante sobre o mercado.

A empresa acaba tendo um monitoramento formal da cotação do dólar. Esse monitoramento pode ser considerado como um monitoramento externo, pois utiliza-se-o diariamente em seus processos de compra, venda, cotações e negociações. Esse monitoramento é estratégico, pois a flutuação da moeda pode causar impactos aos negócios, e, com essa base, a direção pode tomar medidas de maior cautela ou maior flexibilização nas

negociações. Existem também monitoramentos ligados à logística de produtos, porém são operacionais.

Ainda, é percebido pelos gerentes que os diretores investem em, no mínimo, uma viagem internacional por ano, visitando as principais feiras internacionais do setor, a fim de conhecer em primeira mão o que está ocorrendo no mercado no exterior e buscar novas soluções ou parceiros de negócios. Porém, foi relatado pelas gerências que nada é informado para a empresa sobre a participação nesses eventos. Apenas se sabe que um representante da empresa vai ou foi participar, mas não são divulgados ou compartilhados os resultados da visita, resultados ou oportunidades identificadas, ficando um sentimento de dúvidas sobre a real efetividade desse tipo de ação.

A diretoria entende que o setor de TI no mercado gaúcho é pequeno, e o segmento de infraestrutura e segurança em que a empresa atua é mais limitado ainda. Dessa forma, praticamente todos os concorrentes acabam se conhecendo e relacionando-se de alguma forma, o que torna o monitoramento da concorrência local, de certa forma, simplificado, sem que haja necessidade de investimentos nessa área.

Questionados sobre a flexibilidade da empresa, os sujeitos da pesquisa divergiram nas respostas. A diretoria crê que a empresa é flexível às demandas de mercado, e está sempre atenta e buscando ajustar-se, porém admite que a velocidade dessa adaptação não é tão rápida quanto seria necessário em alguns casos. Um exemplo disso é a inclusão de uma nova linha de produtos, que demanda em média de seis meses a um ano para que se desenvolva um conhecimento sobre os produtos e, principalmente, sobre a segurança dessa nova linha. O resto da empresa, por sua vez, segue as estratégias percebidas da empresa, ou seja, não percebendo um direcionamento forte por parte da diretoria, acaba também se retraindo frente a oportunidades que poderiam ser alcançadas com essa linha de produto, aguardando um momento mais apropriado, para fazer isso com maior segurança.

Já os gerentes apresentaram posições alinhadas, porém diferentes daquela da diretoria, considerando que a direção da empresa tem perfil conservador, quando se trata de mudanças, e deixa as primeiras “ondas” do mercado passarem, embarcando normalmente nas últimas “ondas” de determinada tecnologia, quando, normalmente, já está próxima de virar *commodity*, e não sendo mais tão lucrativa. Um dos gerentes ainda citou que essa postura conservadora, e a velocidade das mudanças têm essa característica devido à necessidade de segurança que a direção precisa ter para adotar a mudança, devido a sua postura com o mercado, de vender apenas aquilo que poderá entregar com segurança e de forma eficiente, e essa postura garantiu, até hoje, o sucesso da empresa e a manutenção dos clientes.

Sendo assim, podemos afirmar que existe um *trade-off* entre ser mais agressivo e assumir maiores riscos, inclusive com o nível de serviço prestado aos clientes, visando a obter mais ganhos por ingressar na “onda”, no momento em que as margens são maiores, assumindo o risco de fazer uma escolha errada, pois ainda não há informação suficiente para avaliar determinada tecnologia, e ainda pecar em qualidade de serviço por não dominá-la completamente, ou ser mais conservador e garantir o nível de qualidade do serviço para os clientes, mesmo que isso custe à empresa uma redução na lucratividade, quando entrar na “onda”, e, se entrar, depois de ter tempo de avaliar com base no movimento do mercado.

Quanto à documentação de processos da empresa, ficou evidente que quase nada é documentado formalmente. Existem alguns poucos processos ou normas internas documentados, sendo que sua maioria em mensagens eletrônicas, o que causa problemas para localização rápida e, principalmente, consulta por parte de novos colaboradores. O que existe é o conhecimento do que deve ser feito, e como o deve ser, e esse conhecimento é passado informalmente entre os membros da equipe, o que acaba gerando um processo de aprendizagem lento para novos funcionários.

No surgimento de dúvidas, o caminho natural dos colaboradores é perguntar aos colegas de trabalho, em geral aqueles mais antigos, ou aos

gerentes, quando disponíveis, indo muitas vezes até diretamente à diretoria. É percebido por alguns dos entrevistados que muitas coisas são ditas e instruídas repetidamente e, mesmo assim, é comum surgirem dúvidas sobre os mesmos procedimentos, principalmente nos funcionários mais novos, o que é considerado pelas gerências como um reflexo da falta da informação documentada e acessível a todos facilmente.

Esse aspecto foi considerado pelas gerências como crítico, e que deveria ser investida mais energia na documentação e publicação dos processos, pois é um gerador de muitas dúvidas; provoca retrabalho; os procedimentos são executados de forma incorreta; algumas vezes, ocorre de orientações equivocadas serem enviadas a clientes; e há até envolvimento desnecessário e consumo de tempo de gerentes ou diretores para tratar de questões já definidas e supostamente padronizadas.

Ainda, percebeu-se nas entrevistas a falta de uma ferramenta de apoio para a tomada de decisão adequada, que forneça informação confiável e em tempo hábil para a gerência e para a direção. Foi citado por esses atores que todos os controles da empresa estão hoje fundamentados em planilhas. Essas planilhas são alimentadas por uma série de dados e, por seu intermédio, obtêm-se informações de apoio a decisões. Porém, as planilhas demandam tempo para serem alimentadas ou atualizadas, e também é entendido que existe uma falta de confiança em algumas informações, principalmente por dependerem da inclusão de dados manualmente, sem validadores, e que uma falha humana pode comprometer todo o resultado da informação.

Podem ser citados exemplos de dados financeiros cadastrados de forma inconsistente que causam uma visão de resultados distorcida, podendo levar à tomada de decisões errôneas. Pode ainda ser trazida à luz como exemplo, uma planilha de previsão de horas necessárias para realizar um serviço, visando a precificar um projeto, e, por uma fórmula errada ou um dígito errado numa célula, leva ao fechamento de um projeto com prejuízo ou a perda do negócio por ter-se apresentado um valor que não era competitivo.

Foi relatado pela diretoria que, atualmente, a empresa está adquirindo uma solução de ERP, inicialmente para atender à área financeira, processo de compras, faturamento e controles financeiros. Uma segunda etapa de customização do mesmo ERP está prevista para atender às demandas de controles de contratos e processos ligados à área de serviços; uma terceira etapa atenderá às necessidades do departamento comercial. Essa decisão já foi tomada, e está em fase inicial de implantação.

Vale ressaltar que sistema de informação nenhum resolve os problemas de uma organização, e, pelo contrário, pode gerar novos problemas. Para evitar isso, necessita ser realizado um trabalho árduo para seleção do *software* que seja mais aderente aos processos da empresa, e, durante sua implantação, os processos precisam ser revisados, documentados, publicados; os usuários devem ser treinados, e devem, efetivamente, utilizar o sistema e de forma adequada. Esse será um próximo desafio da empresa, e possivelmente também deverá ser no futuro considerado como um marco importante da sua trajetória.

Em questões sobre a atual estrutura organizacional, os gerentes consideraram adequado o organograma e a forma como está implementado. Houve manifestação sobre a carga de trabalho elevada sobre algumas pessoas, que seria devido à estrutura enxuta existente, e, de acordo com eles, isso pode ser responsável pela perda de qualidade nos trabalhos realizados.

Na visão da direção, existe um problema de autonomia, pois os gerentes ainda estão muito envolvidos em questões operacionais no dia a dia, mais do que gostariam. Todavia consideram como os principais motivos, a falta de documentação clara e pública dos processos da empresa, definindo as responsabilidades de cada gerência. Identificam ainda a falta de algumas habilidades em algumas gerências, como gestão de pessoas, dificuldades de organização, centralização de processos, entre outros, que precisam ser trabalhado pela empresa, visando a desenvolver esses colaboradores.

Na opinião do diretor comercial, a dificuldade que existe hoje de delegação e concessão de autonomia aos gerentes por parte da direção da empresa, acontece devido a não existirem processos documentados e, principalmente, ferramentas adequadas de controles. Além disso, a preocupação de que as coisas ocorram como planejadas, e sejam entregues aos clientes com a qualidade desejada pela diretoria, faz com que os diretores tenham dificuldades em não se envolverem diretamente nos processos.

Nesse aspecto, fica claro o conflito, pois, de um lado, a direção relata que as gerências muitas vezes não dão o retorno esperado, obrigando a diretoria a envolver-se em questões que entendem que não deveriam, mas, por outro lado, também fica identificado o problema de delegação existente na diretoria, assim como a necessidade excessiva de controle. Nesse cenário, não se pode esperar autonomia das gerências.

Para resolução desse impasse, poder-se-ia adotar uma estratégia de liderança desafiar os gerentes e direcioná-los para que tomassem suas decisões, mesmo sob pena de erros no início, quando se faz necessário o apoio da direção, possibilitando, em longo prazo, o desenvolvimento da autonomia desses gerentes.

Ainda sobre a autonomia dos gerentes, as manifestações deles foram controversas. O gerente administrativo considera que sua autonomia é adequada, mas considera que existe autonomia em excesso em outros departamentos. O gerente comercial, por sua vez, considera a sua autonomia e dos demais gerentes adequada. Por fim, o gerente de serviços considera sua autonomia muito limitada, assim como a autonomia dos demais gerentes.

O gerente da área de serviços, especificamente, referiu como o maior problema, não a falta de autonomia, mas, sim, a falta de apoio da direção em relação às suas decisões. Afirmou isso, com base em sua percepção de acontecimentos passados. Atualmente, ele coloca-se em uma postura de consultar a diretoria sempre que haja a mínima dúvida. Procura, dessa forma, evitar situações em que ele oriente uma ação para um determinado

caminho e, em seguida, a direção dê uma orientação em outro sentido, conseqüentemente gerando um desgaste de sua imagem junto aos subordinados.

Esse gerente ainda manifestou que os subordinados percebem e comentam a sua falta de autonomia e a necessidade que tem de consultar a direção da empresa para a maioria dos assuntos. Isso resulta, na prática, que, muitas vezes, os próprios subordinados busquem diretamente a diretoria para tratar de questões que deveriam ser tratadas no nível intermediário. Como maior agravante, a direção não envolve a gerência na solução desses casos, muitas vezes, nem informa as definições ou orientações dadas a esse subordinado, deixando esse gerente completamente desorientado e inseguro quanto aos próximos direcionamentos.

Por outro lado, a gerência do departamento comercial identifica sua autonomia como adequada assim como a dos outros gerentes. Percebe que tem liberdade para conduzir seu trabalho, e sente-se à vontade para tomar decisões quando necessário. Manifesta também que entende exatamente até aonde pode ir e quando deve consultar a direção da empresa. O gerente considera que a direção é de fácil acesso, o que considera um ponto importante e muito levado em consideração por todos.

No departamento administrativo também foi encontrado um cenário semelhante. O gerente desse departamento considera que ele tem autonomia adequada, e sabe exatamente até aonde pode ir e quando deve envolver a direção em suas decisões. Quando o faz, leva sempre alternativas, sem nunca apresentar somente o problema. Busca fornecer o máximo de informações que possam auxiliar a direção em sua tomada de decisão.

Com base no cenário de falta de documentação de processos, e problemas relacionados à autonomia, foi perguntado aos gerentes o que eles fazem, quando existe uma situação nova que requer uma decisão imediata e a direção não está disponível.

Na área administrativa, foi relatado que o gerente vai buscar toda a informação possível não só dentro da empresa, como também em fontes externas (contabilidade, RH, sindicatos), se for o caso. Tomará sua decisão com base no histórico de acontecimentos semelhantes conhecidos; buscará trocar informações com os demais gerentes, a fim de ouvir-lhes as opiniões e analisar qual das opções está alinhada com as estratégias conhecidas e percebidas pela empresa. Foi mencionada como exemplo a estratégia percebida de parceria que a empresa adota com seus clientes. Em vista disso, em uma cobrança financeira, por exemplo, jamais adota uma postura dura, buscando sempre uma alternativa flexível, que atenda aos objetivos de ambos os lados, com a visão de parceria.

Na área comercial, foi relatado algo parecido. Nessa área, a gerência buscaria as informações necessárias para a tomada de decisão, e realizaria um “bate papo” com os demais gerentes, e até outros colaboradores envolvidos, buscando uma solução. Para essa conversa, levaria em consideração o conhecimento histórico que possui da empresa e buscaria, se necessário, o conhecimento de outras pessoas, mais antigas na organização, levando em consideração as estratégias da empresa das quais tem conhecimento. O gerente utilizou como exemplo a tomada de decisão sobre em qual dos distribuidores realizaria uma compra, enfatizando que não adota uma postura de fazer leilão com os possíveis distribuidores, baseado na estratégia de parceria que a empresa busca manter também com esses profissionais. Mas escolheria aquele que estivesse mais bem alinhado com a estratégia do negócio de que estaria tratando, respeitando, por exemplo, a estratégia da empresa de que o prazo de pagamento do distribuidor precisa ser sempre maior do que o prazo ofertado na venda, com o objetivo de evitar desembolsos financeiros, apenas no caso de inadimplência.

O gerente de serviços, por seu turno, pareceu sentir-se inseguro nesses casos devido ao seu sentimento de falta de apoio por parte da direção, já apontado, mas toma suas decisões também consultando os demais gerentes e com base na cultura da empresa, além de basear-se em

fatos anteriormente ocorridos. Ele deixou claro que leva em consideração as estratégias que conhece da empresa na sua tomada de decisões.

Quando perguntados sobre a estratégia na prática, ou seja, como eles percebem a execução das estratégias na prática, e o que eles fazem para corroborar no dia a dia os objetivos e estratégias da empresa, foram encontradas diferentes visões.

A gerência administrativa percebe as estratégias por intermédio das orientações recebidas da diretoria e por meio das ações que ocorrem no cotidiano da empresa. Com isso, procura refletir de que forma pode contribuir com determinada estratégia nas suas atividades. Entende que contribui, fazendo seu trabalho o melhor possível no dia a dia, e apresentando colaborações e sugestões a outras áreas da empresa e à diretoria, quando percebe uma oportunidade. Entende ainda que a forma como interage com os clientes e suas posições perante eles é sua forma de demonstrar no seu dia a dia as estratégias da empresa.

A gerência comercial declarou que percebe as estratégias de acordo com os clientes-foco definidos pela direção; de acordo com a energia depositada pela diretoria em determinado tema; de acordo com o foco naquilo que visa a trazer retorno; em concordância com a visibilidade que o mercado tem da empresa, e aquilo que a empresa quer mostrar por intermédio das ações de comunicação com o mercado. Em sua percepção, contribui para a estratégia da empresa cotidianamente na tomada de decisões alinhadas com as estratégias e cultura da empresa, em ações como a escolha de fornecedores, a concessão de prazos de pagamentos flexíveis para clientes, entre outras questões ligadas às negociações.

A gerência comercial ainda citou que busca ser o mais ética possível em vista de perceber essa postura muito forte na direção e na cultura da empresa. Citou que a empresa deixa de fazer negócio, quando surgem questões não éticas envolvidas. Citou ainda que as orientações são passadas para os clientes com visão de buscar sempre a melhor alternativa para o cliente, mesmo que isso vá contra a venda do projeto a ele. Entende que colabora ainda com os objetivos e estratégias da empresa e na forma

como ela apresenta a empresa para o mercado seja para os clientes, seja para os parceiros, indicando os direcionamentos e valores da empresa, visando a vender a imagem adequada da firma.

O gerente técnico declarou que percebe a estratégia de uma maneira informal no seu dia a dia, por intermédio dos direcionamentos da diretoria para estratégias já conhecidas ou para as novas estratégias. Ele considera que os rumos das decisões operacionais são fortemente influenciados pelas estratégias macro apresentadas e por aquelas percebidas no cotidiano. Entende que contribui com as estratégias e com os objetivos da empresa nas orientações passadas aos analistas técnicos, por meio de questionamentos que vêm a partir dos analistas, durante o desenvolvimento dos seus trabalhos, como posicionamento com clientes e posturas adequadas. Usa como referencia para suas orientações a sua experiência pessoal, o alinhamento com a diretoria, o conhecimento da cultura da organização que, por sua vez, está ligada às estratégias conhecidas da empresa.

Constata-se, a partir dos relatos dos gerentes, a forma como eles percebem as estratégias da empresa; o modo como agem e posicionam-se no dia a dia; aquilo que levam em consideração quando de suas tomadas de decisões; a forma como entendem que corroboram os objetivos da organização. Tudo isso pode ser percebido como a estratégia como prática social, de acordo com a abordagem proposta por esta pesquisa.

De acordo com os relatos relacionados com as estratégias conhecidas pelas gerências, pode ser afirmado que, apesar de elas não participarem da formação das estratégias, elas conhecem as estratégias por meio do padrão de comportamento da organização, o que pode ser considerado uma característica da estratégia como prática social.

Conforme já citado anteriormente por Whittington (2004), a estratégia é algo que as pessoas “fazem” e não algo que a organização “tem”, e que, quanto mais a estratégia se aproxima da prática, mais se percebe que ela não é um atributo da organização, e, sim, um reflexo da atividade dos indivíduos, ou um fenômeno social. Isso fica claro nos relatos sobre a

tomada de decisões dos gerentes quando a diretoria não está disponível para consulta, e os fatores influenciadores dessa decisão. Quando o gerente de serviço, por exemplo, relata que procura não tomar mais decisões devido a episódios ocorridos no passado relativos à falta de apoio por parte da direção técnica, demonstra a execução da estratégia na prática social, com a influência de elementos como a avaliação pessoal, a experiência anterior do indivíduo, o conhecimento da cultura da empresa, entre outros elementos que podem estar relacionados.

Essa adaptação ao ambiente e as estratégias na prática podem ser observadas na empresa RUBI, por exemplo, quando foi relatada a demora que existe, quando deve ocorrer mudanças na empresa, usando o exemplo de uma nova linha de produtos a ser incluída no portfólio da empresa. Na prática, apesar de o produto estar disponível nesse portfólio para ser oferecido ao cliente, isso não acontece até que a organização perceba que a diretoria tem segurança em fazê-lo. Isso influencia toda a organização a adotar essa linha de comportamento em seu cotidiano.

De acordo com o diretor comercial, essa característica é muito forte, e foi percebido nas últimas três linhas de produtos incluídos recentemente no portfólio da empresa. Uma vez que a diretoria se sentiu confortável com a solução e passou a posicionar a mesma como oferta aos clientes que atua, o resto da empresa também começou a posicioná-la, mesmo já estando disponível há bastante tempo.

Ainda se pode citar a mudança da organização para a atual sede. Esse fato foi considerado por todos os gerentes, pelo consultor e pela própria diretoria, durante as entrevistas, como um dos marcos mais importantes na trajetória da empresa. Os relatos foram ligados ao sentimento de orgulho e de realização por eles terem feito parte dessa trajetória e presenciar esse crescimento como um dos responsáveis pelo seu acontecimento. Isso demonstra o impacto que esse tipo de ação tem sobre todo o grupo e, conseqüentemente, na estratégia da empresa por meio desses atores em seu cotidiano.

Relatou-se que os gerentes participam da definição de algumas táticas para alcançarem as suas metas departamentais que, por sua vez, estão alinhadas aos objetivos da empresa. A gerência comercial, por exemplo, participa da criação de campanhas e outras ações comerciais ligadas às vendas e ao alcance dos objetivos comerciais propostos. Essas táticas são diretamente influenciadas pelas abordagens, pelos mecanismos, e por outros elementos incluídos pela gerência na condução desses processos, desde suas ações, seus gestos, suas palavras, suas energias e assim por diante, como descreve Certeau (1994).

Nesse sentido, Silva (2007), concluiu que as estratégias limitam-se às práticas sociais dentro do seu contexto, onde existe o poder para definir os seus objetivos e metas. As estratégias e táticas cotidianas não se restringem às estratégias organizacionais, pois remetem a construções que as influenciam e são influenciadas por elas, como foi observado nos relatos da empresa RUBI, nas interações e dos gerentes no dia a dia da empresa.

Entende-se que, em função de a empresa RUBI não ter seus objetivos, suas estratégias e seus processos formalizados, incorpora em seu cotidiano a informalidade na maioria dos seus processos, o que cria maior espaço para a percepção e a interpretação dos colaboradores com base nos valores adotados pelo indivíduo, ou seja, pode ser afirmado que a estratégia na prática tem um espaço maior ainda em empresas com essas características.

Nos relatos apresentados em entrevistas, sobre as falhas existentes com sistemas internos, limitação de recursos, falta de ferramentas de controles, entre outros, também podem ser compreendidos como elementos que influenciam a estratégia como prática social, conforme afirma Clegg, Carter e Kornberger (2004), que os agentes não humanos (falhas mecânicas, falta de recursos etc.) desempenham importantes papéis no desenvolvimento da estratégia como prática social,

De acordo com o relato das gerências, durante as entrevistas, os gerentes acabam identificando algumas estratégias no dia a dia, e contribuindo com elas de acordo com suas percepções, suas orientações e

suas decisões cotidianas, como a interação com subordinados ou clientes, por exemplo. Eles levam em consideração na sua tomada de decisão as estratégias conhecidas e as percebidas, assim como a cultura da empresa, além de fatos históricos conhecidos e de conversas informais com outras gerências.

Whittington (2004) declara que tratar a estratégia como uma prática, implica um novo rumo no pensamento das estratégias. A questão é saber como gestores e consultores agem e interagem em toda a estratégia, pois é necessário que possuam o conhecimento aprofundado dessa abordagem.

Pode-se afirmar que, na empresa RUBI, somente um dos seus diretores, o pesquisador deste trabalho, tem o conhecimento dessa abordagem, e ela, atualmente, não é levada em consideração na formulação das estratégias da organização.

De acordo com Whittington (2001, 2004), aceitar a estratégia como prática social significa não privilegiar somente o desenvolvimento financeiro da empresa, e, sim, preocupar-se com a eficácia das pessoas envolvidas em sua prática. Essas características não foram identificadas na empresa RUBI, que está condicionada ao monitoramento do faturamento, e adota esse fator como indicador de crescimento. Dessa forma, esse fato corrobora a afirmação de que a direção da empresa RUBI não adota a visão de estratégia na prática na criação de suas estratégias, apesar de ela manifestar-se na prática dentro da organização em seu cotidiano na execução dessas estratégias.

Considerando a afirmação de que a direção da empresa não adota essa visão de estratégia como prática social, pode-se afirmar que isso limita o seu entendimento de como as estratégias são implementadas e influenciadas no dia a dia da organização. O conhecimento dessa abordagem pode ser útil ao estrategista, pois visa a compreender e colaborar com a eficácia da implantação da estratégia, buscando trabalhar os pontos de maior influência da estratégia no dia-a-dia de sua organização.

Podem ainda serem observados, na análise dos dados desta pesquisa, resultados parecidos com os encontrados em outras pesquisas no campo da estratégia como prática social, como na pesquisa de Whittington (2001), em que esse autor concluiu que a experiência adquirida no dia a dia das organizações, os conhecimentos adquiridos, a cultura adquirida contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem da organização e para o desenvolvimento da prática da estratégia. Isso também pode ser observado na empresa RUBI, quando os gerentes relatam que, entre os critérios para tomada de decisões, estão eventos passados, sua experiência pessoal e o conhecimento da cultura da empresa.

Em outra pesquisa, realizada por Roger (2003), por intermédio do estudo de caso de quatro multinacionais, com objetivo de investigar como os gestores criam e desenvolvem uma estratégia na prática, foi identificada a importância da aprendizagem e da interpretação sobre o ambiente estratégico em mudança, concluindo que os gestores desenvolvem uma estratégia por meio da aprendizagem dinâmica e da assimilação de conhecimento. Também se confirma esse resultado na empresa RUBI, em que se percebeu nos relatos o crescimento pessoal dos gestores durante o histórico da empresa, adquirido por intermédio do aprendizado prático e da busca pelo conhecimento realizado por ambos os sócios, assim como as características dos sócios de manterem o monitoramento informal do mercado em que estão inseridos, também aprendendo com os seus movimentos.

Já Avila (2009), em um estudo de caso, identificou que as práticas sociais dos membros da organização desenvolvem-se por meio de ações individuais contextualizadas nas interações sociais, configurando-se relações de envolvimento, engajamento, comprometimento, respeito, trabalho em equipe, entre outros. Na empresa RUBI, foi possível a identificação das práticas sociais desenvolvendo-se de forma individual e contextualizada nas interações sociais dos membros da organização; nesse caso, principalmente no nível da diretoria e nível intermediário, que foi abordado pela pesquisa, mas o estudo não ficou restrito a determinadas características de relação social, como o estudo proposto por Avila (2009).

Na próxima sessão, são apresentadas as conclusões da pesquisa e suas contribuições.

5 CONCLUSÕES

Com base no modelo conceitual proposto nesta pesquisa, por intermédio do interrelacionamento entre os elementos investigados: AE (Administração Estratégica), e os elementos de influência interna, como as características e os ciclos de vida das MPE, e os elementos de influência externa, como as características do setor de TI, conforme apresentado anteriormente no Quadro 5, o presente estudo teve como objetivo geral identificar como ocorre o processo de administração estratégica em uma pequena empresa do setor de Tecnologia da Informação, considerando as práticas sociais dos membros organizacionais.

Foram propostos quatro objetivos específicos para a pesquisa, conforme listados abaixo:

- Verificar como ocorre o processo de formação das estratégias na empresa pesquisada.
- Verificar se existe um padrão ou modelo de administração estratégica que seja adotado na empresa pesquisada.
- Analisar a relação entre as práticas sociais dos membros organizacionais e a administração estratégica na organização pesquisada.
- Propor, a partir dos dados da pesquisa, sugestões ou identificar lacunas a serem trabalhadas em relação à administração estratégica na empresa pesquisada.
- Indicar questões pertinentes para pesquisa futura sobre o tema, que sejam de interesse de organizações de pequeno e médio porte, especialmente as do setor de TI.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi trabalhado no capítulo anterior, em que houve o detalhamento e análise do processo de administração estratégica, na trajetória da empresa e na atualidade. Ele pode ser resumido à visão de um processo que ocorre de forma

centralizada, na diretoria, com a participação, em alguns momentos, de um consultor externo, de maneira informal, e com um processo de comunicação limitado. No entanto, na prática, foi possível perceber que todos colaboradores conhecem as estratégias da organização, mesmo não que não participem formalmente da etapa de planejamento, porém contribuem fortemente com as estratégias em seu cotidiano, por intermédio de suas formas de “fazer”, de duas ações dentro da organização.

Em relação ao segundo objetivo específico de pesquisa, que busca identificar se a empresa pesquisada possui algum padrão ou modelo de administração estratégica, pode ser afirmado que a forma de administração estratégica adotada pela empresa RUBI identifica-se mais fortemente com a escola empreendedora de Mintzberg *et al.* (2000), conforme foi descrito e discutido na sessão anterior, de análise do estudo de caso. Todavia também outras escolas de estratégia estão presentes em diferentes fases do ciclo de vida da empresa pesquisada; dentre elas, a escola de *Design*, a de Posicionamento e também as escolas de Aprendizado, a Cultural e a Cognitiva.

Os resultados apontam que, no dia a dia da estratégia na prática, as escolas mesclam-se como resultado das decisões, das aprendizagens e das evoluções dos gestores e dos colaboradores organizacionais.

Nesse sentido, objetivando responder ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, que visa analisar a relação entre as práticas sociais dos membros organizacionais e a administração estratégica na organização pesquisada, pode-se afirmar que se identificou a presença da estratégia como prática social. Ela foi identificada por intermédio das práticas cotidianas da diretoria e da gestão intermediária (gerência) da organização em atitudes como as orientações aos subordinados, os posicionamentos com clientes e com os fornecedores, e na tomada de decisões em nível tático e operacional, assim como em todas as interações realizadas por estes, com base nas estratégias conhecidas e naquelas percebidas como um padrão de comportamento da organização.

Visando a alcançar o quarto e quinto objetivo específico desta pesquisa, na próxima sessão são apresentadas sugestões para a empresa

pesquisada e as lacunas desta pesquisa para que outros pesquisadores possam desenvolver seus estudos, e contribuir com o desenvolvimento dos temas propostos.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA PARA A PRÁTICA

A pesquisa gerou contribuições para a prática, para a empresa pesquisada, para o empresário e pesquisador. Sendo assim, de acordo com o quarto objetivo específico de pesquisa, busca-se nessa sessão propor, a partir dos dados de pesquisa, sugestões para a empresa estudada, visando ao avanço da organização, o que pode também ser útil a outras pequenas e médias empresas de Tecnologia da Informação, que se identifiquem com a empresa pesquisada.

Entre as contribuições para a empresa, pode ser citada a identificação das limitações existentes atualmente quanto ao conhecimento das estratégias da organização e como elas são implementadas e influenciadas na prática pelos colaboradores, por intermédio da abordagem da ECP.

Por causa disso, é recomendado que o tema seja abordado dentro da empresa, disseminando esse conhecimento principalmente entre a direção e as gerências, com o objetivo de que a organização compreenda como as estratégias são formadas e implementadas na prática.

Com base na pesquisa, pode ser afirmado que a empresa beneficiar-se-ia com a formalização dos seus processos e com uma melhor definição das responsabilidades das gerências, possibilitando-lhes mais eficiência no dia a dia dessa organização, criando maior autonomia para a gestão intermediária, e minimizando uma série de problemas relacionados a esses, o que acaba por afetar, direta ou indiretamente, os aspectos estratégicos.

Ficou evidente que existe um conflito entre a delegação da diretoria e a autonomia das gerências. Um trabalho nesse sentido é necessário, visando a desenvolver as gerências. Uma abordagem nessa direção foi

sugerida na sessão de análise de dados, em que foi proposto que a diretoria faça uma aposta nas gerências, delegando as decisões a eles e apoiando-os, mesmo assumindo o risco de ocorrer alguns erros ou falhas no princípio, o que pode ser considerado como uma fase necessária para o aprendizado.

De acordo com os modelos de ciclos de vida analisados por esta pesquisa, pode ser afirmado que a empresa poderá evoluir para a próxima e última fase no ciclo de vida, chamada de Maturidade Organizacional, quando os atuais problemas relacionados à eficiência de processos, delegação de poder, à autonomia das gerências, aos sistemas de controle forem sanados.

Também foi observado que existe a necessidade de reposicionamento estratégico de sua oferta para o mercado, tendo em vista o atual momento de mudanças apresentado nesse setor e segmento.

Ainda pode ser sugerida a formalização das estratégias por intermédio de um planejamento estratégico formal, adotando uma ferramenta de planejamento e monitoramento das estratégias que fosse além do que é feito hoje (Ex.: 5W2H).

A formalização e monitoramento tornam-se fatores importantes, a partir do momento que a empresa cresce, e as estratégias e táticas precisam estar claramente comunicada a todos, para que todos possam entender de que forma podem contribuir, e sejam influenciados por esta. Além disso, deve possuir monitoramento permanente, mostrando qualquer desvio existente, ou necessidade de serem revistas a partir de estratégias emergentes, que podem ser derivadas da dinâmica e velocidade de mudanças desse setor.

Ainda pode ser sugerido um modelo de administração estratégica participativo, incluindo, no mínimo, o nível de gestão intermediário. Nesse caso, propõe-se a inclusão dos gerentes de departamentos ou mesmo todos os colaboradores da empresa, em fases de planejamento das estratégias organizacionais.

Para o empresário – que foi ator e pesquisador nesse projeto –, existiram diversas contribuições, como o crescimento intelectual sobre os

temas relacionados à administração estratégica das organizações, além de permitir, por intermédio desta pesquisa, realizar uma análise completa e um diagnóstico de sua empresa, contribuindo dessa forma com o crescimento dessa organização, e, indiretamente, com a sociedade.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DE ORDEM TEÓRICA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Sobre a abordagem da estratégia como prática social, este trabalho contribui com o crescimento de estudos com base nessa abordagem, pois de acordo com Wilson e Jarzabkowski (2004), para que o campo das pesquisas de estratégia como prática social se desenvolva além do seu, até então, limitado contexto, um maior número de pesquisas será necessário nos níveis micro, meso e macro de análise prática.

A intenção é que as contribuições apresentadas sirvam de subsídio para debate e discussão, com o objetivo de contribuir e compartilhar o conhecimento com pesquisadores e interessados no tema administração estratégica e estratégia como prática social.

Esta pesquisa contribuiu com o conhecimento do campo da administração estratégica especificamente no setor de Tecnologia da Informação. Vale salientar que não foi encontrado um número expressivo de estudos desse tema dentro do setor estudado.

Especificamente sobre a abordagem de ECP, não foi localizado até o momento, nenhum outro trabalho acadêmico no Brasil, usando essa abordagem especificamente no setor de Tecnologia da Informação. Sendo assim, este trabalho posiciona-se como uma primeira referência nesse setor.

Também não foram localizados estudos práticos sobre o tema estratégia, adotando as duas abordagens utilizadas neste trabalho em um único estudo, permitindo uma análise entre essas abordagens, da teoria

clássica das escolas de estratégia de Mintzberg *et al.*(2000) e da recente teoria de estratégia como prática, contribuindo, dessa forma, também como uma referência acadêmica nesse sentido.

Como sugestões para próximas pesquisas podem ser lembradas a aplicação desta pesquisa à outras empresas classificadas com MPE e pertencentes ao setor de TI, com objetivo de auxiliar na validação/generalização dos resultados desta pesquisa.

A aplicação desta pesquisa em outras regiões também se apresenta interessante, uma vez que o mercado de TI pode ter características diferentes em diferentes regiões.

O autor desta pesquisa sugere ainda outras pesquisas com uma abordagem de ECP (estratégia como prática), uma vez que o número de estudos desse tipo no Brasil e no mundo é limitado, e existe ainda muito campo para ser compreendido.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa qualitativa limitou-se ao estudo caso de uma empresa em específico e, por isso, os resultados apresentados não são passíveis de generalização estatística.

Outra limitação que deve ser mencionada é o fato de o pesquisador ser também um ator da empresa pesquisada, como um dos fundadores e atualmente ocupa a posição de diretor comercial e administrativo. Porém, o que pode ser considerado uma limitação, também pode ser considerada também uma vantagem em função de tratar-se de uma pesquisa sobre o tema estratégia, o que, normalmente, envolve informações sigilosas. A participação do pesquisador na empresa permitiu o acesso irrestrito a dados e a informações da organização foco deste estudo, o que, geralmente não ocorre e torna-se outro limitador de pesquisas nesse campo.

6 REFERÊNCIAS

ABES, Associação Brasileira das Empresas de Software. **Panorama de investimento no setor de TI na America Latina**. 2006. Disponível em: <<http://www.abes.org.br/templ3.aspx?id=299&sub=204>>. Acesso em: 18 maio 2010.

ABES. **Mercado Brasileiro de Software**. 2009. Disponível em: <<http://www.abes.org.br/templ2.aspx?id=306&sub=306>>. Acesso em: 19 jun.2010.

ALDAY, H. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ANDRADE, Eduardo Leopoldino de. **Introdução à pesquisa operacional: Métodos e modelos para análise de decisão**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ANSOFF, H. Igor *et al.* **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.*

_____. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965

ANTONINI, Lisângela da Silva. **Desafios enfrentados por pequenas e médias empresas do setor de software nos processos de educação corporativa: um estudo exploratório**. 2009. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio do Sinos. São Leopoldo, 2009.

AVILA, C. L.; SILVA, A. R. L.; JUNIOR, A. S.; JUNQUILHO, S. G. A Construção da estratégia na prática social dos membros organizacionais: um estudo de caso em uma empresa do setor de comércio exterior. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Enanpad, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARROS, R. **Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança**. Rio de Janeiro: Apec, 1978.

BISELLI, F.; TONELLI, M. J. Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Bahia. **Anais eletrônicos. Bahia: Enanpad, 2006.**

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de Empresa.** 2002. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>> Acesso em 27 mar. 2009.

BRUYNE, Paul de; Herman, Jacques; SCHOUTHEELE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: F. Alves, 1977

CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano: artes do fazer.** Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

CERTO, S.; PETER, J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure.** Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CLEGG, S; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A máquina estratégia: fundamentos epistemológicos e desenvolvimento em curso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração.** Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.

DODGE, H.; ROBBINS, J. Na empirical investigation of the organizational life cyce. **Journal of Small Business Management**, Milewaukee, v. 30, n.1, p. 27-38, jan, 1992.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1981.

FOCHEZATTO, Adelar. **Diagnóstico do setor de tecnologia da informação no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: FEE, 2008.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos.** Porto Alegre, Bookman 2000.

GONÇALVES, Antônio; KOPROWSKI, Sido Otto. **Pequena empresa no Brasil.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **Pensamento estratégico contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido.** Campinas. ANPAD, set. 2001.

GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Boston, v. 50, p. 37-46, jul./ago. 1972

IBGE. Instituto Brasileiro de Economia e Estatística. **O setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil, 2003-2006.** Estudos e pesquisas. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n.4, p. 529-560, 2004.

_____. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, v.40, n. 1, p. 23-55, 2003

_____. **Strategy as practice: an activity-based approach.** London: Sage publications, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D.C. Top teams and strategy in a UK university. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 355-381, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEONE, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e medias empresas. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. FEA/USP. Departamento de Administração. São Paulo, 1999.

MARRA, A. B.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **RAC – Revista de Administração Contemporânea.** São Paulo, v. 9, n. 3, p. 9-31. jul./set. 2005.

MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia. Política Nacional de Informática. 2007. Disponível em <www.mct.gov.br/index.php/content/view/2772.html?toprint:yes>. Acesso em: 18 jun. 2010.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO, S. T. J. Planejamento Estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? In: XXX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2006, Bahia. **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: 2006.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy**, structure and process. New York: McGraw-Hill, 1978.*

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Manual de orientação relação de informações sociais** – RAIS/MTE: Brasília, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MURTA, I. B. D.; MENDONÇA, M. C. N.; LIMA, G. C. O.; SILVA, A. R. L. A construção de estratégias e os espaços simbólicos: um estudo no *Shopping* popular Oiapoque. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2007: Rio de Janeiro. **Anais...** EORb: Rio de Janeiro, 2007.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (Doutorado) – FEA.Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição** – estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. **Competitive strategy**. London: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, maio/jun., 1990

QUINN, J. B., **Strategies for change**: Logical incrementalism. Richard.D. Irwin, 1980.

REGNER, P. Strategy creation in practice: adaptive and creative learning dynamics. **Journal of Management Studies**. p. 1-54, 2003.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da aplicada a sistemas de informação empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTO FILHO, F. **Um estudo sobre estratégia empresarial e marketing em pequenas empresas de alta tecnologia**. São Paulo: FGV, 1994.

ROSELINO, José Eduardo. Software – Relatório Preliminar Setorial. **FINEP – Rede DPP**, 2007. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=17>. Acesso em: 28 mar. 2010.

SANTOS, S. A. A criação de empresas de tecnologia avançada. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 19, out./dez. 1984.

SANTOS, S. A. A criação de empresas de tecnologia avançada: a experiência europeia e as perspectivas brasileiras. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 20, jul./set. 1985.

SAUR, Ricardo A.C. **O futuro da indústria de software: a perspectiva do Brasil: Perspectivas e projeções da indústria global de software e serviços / Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Instituto Euvaldo Lodi / Núcleo Central**. Brasília: MDIC/STI: IEL/NC, 2004.

SCHIER, Inara. **Empreendedorismo: Uma análise sobre o desenvolvimento de empresas brasileiras do setor de software**. 2009. Dissertação (Mestrado). Universidade do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios de tamanho de empresa**. 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2010.

_____. _____. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005**. 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 2 abr. 2010.

SILVA, A. R. L. **As práticas sociais e o “fazer estratégia” – um estudo dos comerciantes de hortifrutícolas no mercado da Vila Rubin**. 2007. 301 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2007.

SOFTEX. Associação para excelência do Software Brasileiro. **A indústria de software no Brasil – 2002**, Disponível em: <<http://golden.softex.br/>>

portal/softexweb/uploadDocuments/_observatorio/MIT%20-%20Capitulo%20Brasil.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2010.

STEFANUTO, Giancarlo Nuti. **O programa Softex e a indústria de software di Brasil**. 183 p. 2004. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2003

VERGARA, S. V. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, Jul./Aug. 1991.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

_____. Learning to strategise: problems of practice. **Skope Research Paper**. n. 20, p. 1-25, 2001.

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

WILSON, D. C; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

WING, R. L. **The art of strategy**: The leading modern translation of Sun Tzu's classic. New York: Doubleday, 1988.

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

APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 - APLICADO AO SÓCIO DA EMPRESA:

QUESTÕES:	REFERÊNCIAS:
BLOCO A – Questões sobre a trajetória da empresa	
1. Como foi fundada a empresa? - O que você sabe sobre a fundação? - Quem estava lá no momento da fundação? - Como os atores interagiram?	<i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</i>
2. Qual era o contexto do mercado de TI na fundação da empresa?	<i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009).</i>
3. De que forma a empresa ingressou no mercado? Com qual missão/produto/público alvo? Por que foram feitas essas escolhas?	<i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Welsh e White (1991); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</i>
4. Quais recursos ela dispunha na época e como se estruturou? Por quais razões?	<i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Welsh e White (1991); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</i>
5. A empresa possuía planos estratégicos formais? Você os conhecia? Participou do planejamento alguma vez? Como foi essa experiência?	<i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Mintzberg et al.(2000); Whittington (2001).</i>
6. Em sua opinião, quais foram os episódios ou eventos estratégicos mais importantes no histórico da empresa? Quem estava lá? O que ocorreu?	<i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Whittington (2004).</i>

BLOCO B - Estratégia no dia a dia - atualidade	
7. Atualmente, você conhece os objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo (aonde ela quer chegar)?	<i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i>
8. Você entende qual a é a estratégia atual da empresa, isto é, o que se pretende fazer para alcançar os objetivos traçados? Explique.	<i>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002,2004).</i>
9. Quem participa da definição dos objetivos e estratégias da empresa? De que forma? Essa definição ocorre formalmente (por escrito)?	<i>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004); Mintzberg et al.(2000).</i>
10. Como você percebe a execução dessa estratégia na prática (no dia a dia de trabalho)?	<i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i>
11. Em sua opinião, os objetivos e estratégias planejados são monitorados no dia a dia? De que forma?	<i>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i>
12. Os planos estratégicos são apresentados formalmente para toda empresa? São questionados ou criticados nessa oportunidade? Estão disponíveis para todos consultar?	<i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i>
13. De que forma você acredita que contribui com os objetivos e estratégias da empresa? Na sua visão, quais ações no seu dia a dia colaboram para isso? Por quê?	<i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i>
14. Os processos cotidianos da empresa são documentados e formalizados? O que ocorre na prática quando existe dúvida?	<i>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002,2004); Schier (2009); Resnik (1990).</i>

<p>15. Na sua visão, como a empresa monitora o mercado – concorrentes, novos produtos etc.? Que informações são obtidas? De que forma?</p>	<p><i>Stefanuto (2004); Sebrae (2007); Resnik (1990); Leone (1999).</i></p>
<p>16. Em sua opinião, a empresa é suficientemente flexível às demandas de mercado? Tem a capacidade de adaptar-se quando necessário? Por que sim ou por que não?</p>	<p><i>Leone (1999); Pinheiro (1996); Schier (2009).</i></p>
<p>17. A estrutura organizacional existente hoje na empresa é adequada? Por exemplo: a forma como os departamentos e cargos estão definidos, a autonomia para a tomada de decisão etc.? Por que sim ou porque não?</p>	<p><i>Pinheiro (1996); Welsh e White (1991); Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Santos (1984,1985); Leone (1999).</i></p>
<p>18. Existem ferramentas de controle e apoio à decisão e monitoramento dos objetivos e estratégias? Elas fornecem informações seguras e em tempo hábil?</p>	<p><i>Leone (1999); Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009).</i></p>

ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 - APLICADO AO CONSULTOR EXTERNO:

QUESTÕES:	REFERÊNCIAS:
BLOCO A – Questões sobre a trajetória da empresa	
<p>1. Como foi fundada a empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que você sabe sobre a fundação? - Quem estava lá no momento da fundação? - Como os atores interagiram? 	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</i></p>
<p>2. Qual era o contexto do mercado de TI na fundação da empresa?</p>	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009).</i></p>
<p>3. De que forma a empresa ingressou no mercado? Com qual missão/produto/público alvo? Por que foram feitas essas escolhas?</p>	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Welsh e White (1991); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</i></p>
<p>4. Quais recursos de que ela dispunha na época e como se estruturou? Por quais razões?</p>	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Welsh e White (1991); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</i></p>
<p>5. A empresa possuía planos estratégicos formais? Você os conhecia? Participou do planejamento alguma vez? Como foi essa experiência?</p>	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Mintzberg et al.(2000); Whittington (2001).</i></p>

<p>6. Em sua opinião, quais foram os episódios ou eventos estratégicos mais importantes no histórico da empresa? Quem estava lá? O que ocorreu?</p>	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Whittington (2004).</i></p>
<p>BLOCO B - Estratégia no dia a dia - atualidade</p>	
<p>7. Atualmente, você conhece os objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo (aonde ela quer chegar)?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i></p>
<p>8. Você entende qual a é a estratégia atual da empresa, isto é, o que se pretende fazer para alcançar os objetivos traçados? Explique.</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002,2004).</i></p>
<p>9. Quem participa da definição dos objetivos e estratégias da empresa? De que forma? Essa definição ocorre formalmente (por escrito)?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004); Mintzberg et al.(2000).</i></p>
<p>10. Na sua visão, como a empresa monitora o mercado – concorrentes, novos produtos etc.? Que informações são obtidas? De que forma?</p>	<p><i>Stefanuto (2004); Sebrae (2007); Resnik (1990); Leone (1999).</i></p>
<p>11. Em sua opinião, a empresa é suficientemente flexível às demandas de mercado? Tem a capacidade de se adaptar quando necessário? Por que sim ou por que não?</p>	<p><i>Leone (1999); Pinheiro (1996); Schier (2009).</i></p>

ROTEIRO DE ENTREVISTA 3 - APLICADO AOS GERENTES:

QUESTÕES:	REFERÊNCIAS:
BLOCO A – Questões sobre a trajetória da empresa	
<p>1. Como foi fundada a empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que você sabe sobre a fundação? - Quem estava lá no momento da fundação? - Como os atores interagiram? 	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</i></p>
<p>2. Em sua opinião, quais foram os episódios ou eventos estratégicos mais importantes no histórico da empresa? Quem estava lá? O que ocorreu?</p>	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Whittington (2004).</i></p>
BLOCO B - Estratégia no dia a dia - atualidade	
<p>3. Atualmente, você conhece os objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo (aonde ela quer chegar)?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i></p>
<p>4. Você entende qual a é a estratégia atual da empresa, isto é, o que se pretende fazer para alcançar os objetivos traçados? Explique.</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002,2004).</i></p>
<p>5. Quem participa da definição dos objetivos e estratégias da empresa? De que forma? Essa definição ocorre formalmente (por escrito)?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004); Mintzberg et al.(2000).</i></p>
<p>6. Como você percebe a execução dessa estratégia na prática (no dia a dia de trabalho)?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002,2004).</i></p>

<p>7. Em sua opinião, os objetivos e estratégias planejados são monitorados no dia a dia? De que forma?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i></p>
<p>8. Os planos estratégicos são apresentados formalmente para toda empresa? São questionados ou criticados nessa oportunidade? Estão disponíveis para todos consultar?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002 ,2004).</i></p>
<p>9. De que forma você acredita que contribui com os objetivos e estratégias da empresa? Na sua visão, quais ações no seu dia a dia colaboram para isso? Por quê?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i></p>
<p>10. Os processos cotidianos da empresa são documentados e formalizados? O que ocorre na prática quando existe dúvida?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004); Schier (2009); Resnik (1990).</i></p>
<p>11. Na sua visão, como a empresa monitora o mercado – concorrentes, novos produtos etc.? Que informações são obtidas? De que forma?</p>	<p><i>Stefanuto (2004); Sebrae (2007); Resnik (1990); Leone (1999).</i></p>
<p>12. Em sua opinião, a empresa é suficientemente flexível às demandas de mercado? Tem a capacidade de adaptar-se quando necessário? Por que sim ou por que não?</p>	<p><i>Leone (1999); Pinheiro (1996); Schier (2009).</i></p>
<p>13. A estrutura organizacional existente hoje na empresa é adequada? Por exemplo: a forma como os departamentos e cargos estão definidos, a autonomia para a tomada de decisão etc.? Por que sim ou porque não?</p>	<p><i>Pinheiro (1996); Welsh e White (1991); Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Santos (1984,1985); Leone (1999).</i></p>

<p>14. Existem ferramentas de controle e apoio à decisão e monitoramento dos objetivos e estratégias? Elas fornecem informações seguras e em tempo hábil?</p>	<p><i>Leone (1999); Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009).</i></p>
---	--

APÊNDICE B: Dados Coletados nas Entrevistas

ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 - APLICADO AO SÓCIO DA EMPRESA:

QUESTÕES:	REFERÊNCIAS:
BLOCO A – Questões sobre a trajetória da empresa	
<p>1. Como foi fundada a empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que você sabe sobre a fundação? - Quem estava lá no momento da fundação? - Como os atores interagiram? 	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</i></p>
<p><i>SOC: A empresa iniciou em 2002, depois que se formou na graduação passou por um momento de desmotivação, por esperar algo mais depois da formação. Maturou a idéia de criar uma empresa com o outro sócio, e falaram com alguns clientes, apresentando a idéia de uma nova empresa, os quais indicaram que fechariam contrato com eles. O atual diretor comercial saiu primeiro da empresa em que ambos trabalhavam, logo depois o atual diretor de tecnologia venho fazer parte da empresa, como era o planejado. Um cliente veio de fato, outros dois pequenos fecharam contrato e os outros clientes acabaram desistindo, mas, naquele momento, não tinha como voltar atrás e se seguiu o trabalho, conquistando outros clientes com o tempo.</i></p>	
<p>2. Qual era o contexto do mercado de TI na fundação da empresa?</p>	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009).</i></p>
<p><i>SOC: Nem os sócios tinham muito claro a visão do mercado naquele momento. Recém se saía do estouro da bolha do Mercado de TI (recém passava pelo bug do milênio, o estouro da bolha dos “.com” em 2001/2002). Na época não se tinha essa visão, a estratégia estava baseada no fechamento dos contratos com os clientes que a estratégia foi apresentada. Era um momento que o mercado, o cliente mudava de postura, passando a buscar retorno de investimento nos projetos, redução de custo, aumento de produtividade, questões não vislumbradas até então.</i></p>	
<p>3. De que forma a empresa ingressou no mercado? Com qual missão/produto/público alvo? Porque foram feitas essas escolhas?</p>	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Welsh e White (1991); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</i></p>

<p>SOC: A empresa ingressou no mercado como prestadora de serviço de TI, com parceria com fabricantes, como Cisco e Microsoft, ofertando soluções completas (produto + serviço) e suporte técnico nas soluções desses fabricantes. Em seguida ampliou o leque de parcerias com a Trend Micro, e esses três seguem até hoje como os principais parceiros de negócios da empresa.</p> <p>A escolha por estas estratégias estavam ligadas a experiência técnica dos sócios nessas tecnologias e a aceitação delas no mercado, sendo assim foram escolhas de ocasião.</p>	
<p>4. Quais recursos ela dispunha na época e como se estruturou? Por quais razões?</p>	<p>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Welsh e White (1991); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</p>
<p>SOC: A empresa não dispunha de elevados recursos. Os sócios usaram o dinheiro da rescisão do emprego anterior, comprando o básico, e locaram uma pequena sala comercial. Em seguida se contratou uma recepcionista para atender telefone e anotar recados, uma vez que os sócios estavam muito na rua atendendo os clientes. A força de trabalho técnico era apenas a dos sócios, em torno de cinco meses iniciou o primeiro estagiário, e em torno de uns dez meses o primeiro funcionário técnico.</p>	
<p>5. A empresa possuía planos estratégicos formais? Você os conhecia? Participou do planejamento alguma vez? Como foi essa experiência?</p>	<p>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Mintzberg et al. (2000); Whittington (2001).</p>
<p>SOC: Não tinha planos formais. A estratégia basicamente era aumentar receita de contratos com receita recursiva. O foco de investimentos era nos relacionamentos dos sócios, em que eles já tinham uma imagem criada. Não se tinha uma área comercial inicialmente, e essa era uma função dos sócios. Se buscava a sustentabilidade e o crescimento, o que foi motivo de sacrifícios pessoais dos sócios. De fato nunca houve um planejamento formal, a estratégia era simples e discutida informalmente entre os sócios, e com a contribuição de um consultor também do relacionamento de ambos os sócios, que acabava colaborando com estes.</p>	
<p>6. Em sua opinião, quais foram os episódios ou eventos estratégicos mais importantes no histórico da empresa? Quem estava lá? O que ocorreu?</p>	<p>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Whittington (2004).</p>

SOC: *Um momento marcante foi a criação da área comercial, trazendo uma pessoa do Mercado, e foi mal sucedida, pela falta de experiência da gestão da empresa naquele momento.*

Outro momento importante foi a decisão dos diretores de dividir as responsabilidades, criando departamento administrativo comercial e técnico. Esse momento houve um trade-off do atual diretor comercial em deixar o departamento técnico.

Outro momento foi à criação das gerencias das áreas visando a reduzir a carga operacional dos diretores, o que, até hoje, na prática, não ocorreu efetivamente.

A mudança de sede trouxe estrutura para crescer e ser percebida pelo mercado como uma empresa estruturada, além de características internas, como ambiente adequado, motivação, orgulho.

BLOCO B - Estratégia no dia a dia - atualidade

7. Atualmente, você conhece os objetivos da empresa a curto, médio e longo prazo (aonde ela quer chegar)?

**Jarzabkowski (2003,2004,2005);
Whittington (2001, 2004);
Wilson e Jarzabkowski
(2002,2004).**

SOC: *Meta macro de faturamento até 2014. Esse é o único objetivo definido.*

8. Você entende qual a é a estratégia atual da empresa, isto é, o que se pretende fazer para alcançar os objetivos traçados? Explique.

**Jarzabkowski (2003,2004, 2005);
Whittington (2001, 2004);
Wilson e Jarzabkowski (2002,
2004).**

SOC: *Basicamente estruturar melhor a área comercial, criando um novo departamento de pré-venda para suportar o negócio, e acredita-se que essa ação vai permitir atender a uma demanda maior que é atendida hoje, devido a esse trabalho ser realizado por pessoas que possuem outras atividades primárias.*

A empresa tem estratégias de diferenciação de qualidade de serviço com diferenciação da equipe técnica, assumindo os riscos dessa alta qualificação, como o assédio por parte do Mercado.

A área comercial desenvolve campanhas para geração de demandas, que não existia até pouco tempo, e tem mostrado bom resultado.

Buscou-se nos últimos anos aproximar a parceria com a Microsoft, e se passou a atuar num segmento de contratos de volumes que não se atendia no passado.

<p>9. Quem participa da definição dos objetivos e estratégias da empresa? De que forma? Essa definição ocorre formalmente (por escrito)?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002,2004); Mintzberg et al.(2000).</i></p>
<p><i>SOC: Não se usa nenhuma metodologia formal, se discutindo informalmente entre os sócios e consultor em alguns casos. Fonte de algumas conversas são informações vindas da estrutura interna e Mercado. Não se gera nenhum documento formal.</i></p>	
<p>10. Como você percebe a execução dessa estratégia na prática (no dia a dia de trabalho)?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i></p>
<p><i>SOC: São discutidas idéias entre os diretores para definição de alguma estratégia. Não é documentado, não é monitorado, não é comunicado a todos, e, no dia, vai se buscando o cumprimento desta, sob demanda, envolvendo as pessoas necessárias para atingir o objetivos.</i></p>	
<p>11. Em sua opinião, os objetivos e estratégias planejados são monitorados no dia a dia? De que forma?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002,2004).</i></p>
<p><i>SOC: São monitorados informalmente, porém sem indicadores. O monitoramento está muito ligado ao feeling dos diretores da empresa.</i></p>	
<p>12. Os planos estratégicos são apresentados formalmente para toda empresa? São questionados ou criticados nessa oportunidade? Estão disponíveis para todos consultar?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002,2004).</i></p>

<p>SOC: <i>Não existem canais formais, e são comunicadas para empresas sob demanda, conforme ocorrem.</i></p> <p><i>As estratégias são apresentadas formatadas, sendo assim, normalmente as pessoas apenas ouvem.</i></p> <p><i>Normalmente são comunicadas formalmente por reuniões e apresentações, nem sempre ficam disponíveis para consultas futuras.</i></p> <p><i>Existe uma reunião de fechamento de ano, em que são apresentados resultados ano anterior e as metas de faturamento para os próximos anos. Nos últimos dois anos tem se usado uma a metodologia de 5W2H para demonstrar algumas das estratégias para alcançar os objetivos propostos, iniciativa realizada pela diretoria comercial.</i></p>	
<p>13. De que forma você acredita que contribui com os objetivos e estratégias da empresa? Na sua visão, quais ações no seu dia a dia colaboram para isso? Por quê?</p>	<p>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</p>
<p>SOC: <i>Com a gestão do departamento técnico, garantindo a qualidade e satisfação dos clientes. Contribuí ainda tecnicamente com domínio de tecnologias mais avançadas, além da função de pesquisa e desenvolvimento de novas soluções/ produtos.</i></p>	
<p>14. Os processos cotidianos da empresa são documentados e formalizados? O que ocorre na prática quando existe dúvida?</p>	<p>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004); Schier (2009); Resnik (1990).</p>
<p>SOC: <i>Não existe documentação ou formalização. Existe um conhecimento informal de como deve ser feito, e passado de forma informal entre os membros da equipe, os quais acabam aprendendo como as coisas ocorrem dentro da empresa.</i></p> <p><i>Buscam referência hierárquica, quando há dúvidas, e estes sempre estão disponíveis na opinião do entrevistado. Caso a direção não esteja disponível a gerente tem capacidade para tomar as decisões necessárias. Leva em consideração na tomada de decisões a experiência anterior, mas acredita que a estratégia não influencia. A cultura influencia no processo de decisão.</i></p>	
<p>15. Na sua visão, como a empresa monitora o mercado – concorrentes, novos produtos etc.? Que informações são obtidas? De que forma?</p>	<p>Stefanuto (2004); Sebrae (2007); Resnik (1990); Leone (1999).</p>

<p>SOC: <i>Monitoramento ocorre através de informações vindas de Mercado, da proximidade dos clientes, e de informações de mídia especializada. A empresa busca participar de eventos internacionais de tecnologia, monitorando as tendências e novidades. Monitoramento informal.</i></p>	
<p>16. Em sua opinião, a empresa é suficientemente flexível às demandas de mercado? Tem a capacidade de se adaptar quando necessário? Por que sim ou por que não?</p>	<p><i>Leone (1999); Pinheiro (1996); Schier (2009).</i></p>
<p>SOC: <i>Bastante lenta para se adaptar a mudanças ou inserir novas linhas de produtos, devido à gestão de serviços serem lenta, pois tem a necessidade de construção do conhecimento, essa é maior barreira para agilidade.</i></p>	
<p>17. A estrutura organizacional existente hoje na empresa é adequada? Por exemplo: a forma como os departamentos e cargos estão definidos, a autonomia para a tomada de decisão etc.? Por que sim ou porque não?</p>	<p><i>Pinheiro (1996); Welsh e White (1991); Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Santos (1984,1985); Leone (1999).</i></p>
<p>SOC: <i>Para o porte da empresa a estrutura é adequada. Poderia ter pessoas mais qualificadas em algumas posições de gerência.</i></p> <p><i>Os gerentes não têm muita autonomia, ficam muito no nível operacional, e a gestão se mantém centralizada nos diretores. Motivo da falta de processo, capacidade e habilidades pessoais. Por parte dos diretores há falta de delegação e autonomia para os gerentes, os quais deveriam dar mais espaço para eles desenvolverem o trabalho.</i></p>	
<p>18. Existem ferramentas de controle e apoio à decisão e monitoramento dos objetivos e estratégias? Elas fornecem informações seguras e em tempo hábil?</p>	<p><i>Leone (1999); Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009).</i></p>
<p>SOC: <i>Existem ferramentas baseadas em planilhas, especialmente financeiras, que são apoio único para tomada de decisão, sendo que os números não são 100% confiáveis e em tempo real. A empresa está fazendo investimento para implantação de software de gestão financeira.</i></p>	

ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 - APLICADO AO CONSULTOR EXTERNO:

QUESTÕES:	REFERÊNCIAS:
BLOCO A – Questões sobre a trajetória da empresa	
<p>1. Como foi fundada a empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que você sabe sobre a fundação? - Quem estava lá no momento da fundação? - Como os atores interagiram? 	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</i></p>
<p><i>CON: Dois profissionais técnicos muito qualificados resolveram criar a própria empresa, atingindo uma demanda identificada no mercado. E empresa que até então eles trabalhavam passava por dificuldades financeiras, devido a problemas administrativos, e adotava uma postura arrogante com o mercado, o que a fez perder uma série de clientes. Os dois então saíram da empresa que atuavam e fundaram a sua empresa. Os dois sócios providenciaram uma estrutura mínima para iniciar a operação e foram no mercado, dentre aqueles clientes que eles tinham relacionamento durante os anos de atuação no mercado, e fecharam os primeiros contratos logo, possibilitando a contratação de funcionários e o crescimento continuado.</i></p>	
<p>2. Qual era o contexto do mercado de TI na fundação da empresa?</p>	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009).</i></p>
<p><i>CON: Existia um único concorrente forte na época, que era a empresa que os fundadores trabalhavam até aquele momento. Mercado tinha uma demanda por empresa com perfil de parceria em função dos problemas que vinham ocorrendo com a empresa que ambos trabalhavam. A mesma estava passando por uma mudança de postura perante o mercado, assumindo uma posição arrogante perante os clientes, renegociando contratos com valores exorbitantes, pois iniciava uma fase de dificuldades financeiras, devido a considerável perda de clientes.</i></p> <p><i>Citou a postura dos grandes fabricantes naquele momento, os quais eram focados em produtos e tinham dificuldade em serviço.</i></p>	

<p>3. De que forma a empresa ingressou no mercado? Com qual missão/produto/público alvo? Porque foram feitas essas escolhas?</p>	<p>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Welsh e White (1991); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</p>
<p><i>CON: Público-alvo da empresa, médias e grandes empresas. No início, por questão de sobrevivência se admitiu uma ou duas empresas pequenas devido à necessidade de subsistência. Missão, prestar serviço de qualidade, com diferencial de parceria. Na época da fundação foi um diferencial, hoje pode ser considerada commodity. As escolhas foram baseadas na experiência anterior dos sócios da empresa, e a identificação das falhas que a empresa anterior vinha tendo, criando esse espaço no Mercado.</i></p>	
<p>4. Quais recursos ela dispunha na época e como se estruturou? Por quais razões?</p>	<p>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Welsh e White (1991); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</p>
<p><i>CON: Sócios fizeram pequenos investimentos próprios com baixo capital social, devido ao principal produto ser o serviço, e o grande valor naquele momento ser a qualificação e conhecimento técnico dos sócios. Houve um sacrifício pelos sócios no principio da empresa, em função do período de sobrevivência da empresa. Logo a empresa obteve sustentabilidade, com fechamento de alguns contratos.</i></p> <p><i>A estrutura era uma sala comercial pequena alugada, e alguns investimentos básicos de infra, como móveis e computadores, com apenas uma secretária (Focada basicamente em atendimento telefônico e recados). Em seguida, se contratou um técnico para apoiar nos serviços prestados, mas ainda por muito tempo uma faixa de 95% dos serviços prestados, era realizada diretamente pelos próprios sócios (isso durou por volta de um a dois anos).</i></p>	
<p>5. A empresa possuía planos estratégicos formais? Você os conhecia? Participou do planejamento alguma vez? Como foi essa experiência?</p>	<p>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Mintzberg et al. (2000); Whittington (2001).</p>

<p><i>CON: Não. Ela veio a desenvolver isso depois da sua formação. A partir da base histórica e necessidade. No início, o foco estava muito direcionado à sobrevivência e conquista de novos clientes. Nunca houve um planejamento formal, e sim conversas e reuniões estratégicas informais, onde eram discutidos os assuntos estratégicos, e objetivos a serem seguidos.</i></p>	
<p>6. Em sua opinião, quais foram os episódios ou eventos estratégicos mais importantes no histórico da empresa? Quem estava lá? O que ocorreu?</p>	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Whittington (2004).</i></p>
<p><i>CON: Um dos marcos estratégico foi a mudança de sede. Abriu algumas outras portas que antes se tinha restrições, como receber clientes, por uma questão de formação de imagem. Houve uma mudança no emocional de funcionários, devido o que representou a mudança.</i></p> <p><i>Outro marco foi à determinação de foco para os sócios, com a criação do departamento comercial, e seu desenvolvimento.</i></p> <p><i>A compra de carros próprios para prestação de serviços foi outro momento marcante, assim como a compra de equipamentos de ponta para servidores e computadores. Outro ponto salientado foi o momento que a empresa adotou a distribuição de lucro com todos os funcionários, o que evidenciou maturidade estratégica.</i></p>	
<p>BLOCO B - Estratégia no dia a dia - atualidade</p>	
<p>7. Atualmente, você conhece os objetivos da empresa a curto, médio e longo prazo (aonde ela quer chegar)?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i></p>

<p>CON: <i>Sim, por um lado; e não, por outro. “Sim”, pelo alcançar resultados através de cumprimento de metas financeiras. Houve crescimento desde sua fundação em avaliação financeira. O lado “não”, é o lado do que está ocorrendo com o Mercado de tecnologia. O ponto de equilíbrio do mercado, e como ultrapassar.</i></p> <p><i>Atualmente, o nível de concorrência é muito mais elevado. Grandes players entrando no segmento que a empresa atua, focando em serviços, iniciando processo cada vez mais acelerado de “comoditização” do Mercado. Nesse momento precisa ser avaliado o que fazer, para onde ir, como fazer? Nesse momento a empresa passa por essa avaliação. Compra empresas menores, investe na estrutura atual, adota uma postura de redução... enfim, atualmente existe um momento de incerteza, e riscos, devido o atual cenário do Mercado. Hoje os impactos das decisões são muito diferentes do momento da criação da empresa, cita o entrevistado.</i></p>	
<p>8. Você entende qual a é a estratégia atual da empresa, isto é, o que se pretende fazer para alcançar os objetivos traçados? Explique.</p>	<p>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002,2004).</p>
<p>CON: <i>Posicionamento de Mercado. Tomada de decisão em relação à incerteza do Mercado, e a MIRA ainda não esta definida... está na fase de análise. Observação, sem provocar o momento.</i></p> <p><i>O que fazer para crescer? Se quiser crescer com rentabilidade ou crescer para ser maior e ser alvo de aquisição de outras grandes? O que fazer? Definir como crescer e se é desejável crescer.</i></p> <p><i>Qual nova onda de TI? O Mercado é TI caracterizado pelas ondas, em torno de um a dois anos, e se torna commodity muito rápido, devido à proliferação do conhecimento. Para aproveitar a onda, se precisa estar nela, quando começa a se formar, o que exige pesquisa, conhecimento etc.</i></p>	
<p>9. Quem participa da definição dos objetivos e estratégias da empresa? De que forma? Essa definição ocorre formalmente (por escrito)?</p>	<p>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004); Mintzberg et al.(2000).</p>
<p>CON: <i>Os sócios com apoio da Consultoria. Ela ocorre por reuniões regulares, sem formalização, como “brainstorm”, “análises”, observações de ações realizadas pelo Mercado, clientes, concorrência, com informações de mercado.</i></p> <p><i>A empresa cresceu por ser ágil, e essa informalidade ajudou nisso. A ter condições de se adaptar as necessidades e mercados.</i></p>	

<p>10. Na sua visão, como a empresa monitora o mercado – concorrentes, novos produtos, etc.? Que informações são obtidas? De que forma?</p>	<p>Stefanuto (2004); Sebrae (2007); Resnik (1990); Leone (1999).</p>
<p><i>CON: A empresa não tem uma estrutura formal de pesquisa ou inteligência competitiva por exemplo. O monitoramento é realizado informalmente pelos sócios, consultor, por fóruns, troca de informações com o Mercado, através da network. O mercado de TI no RS é pequeno, e acabamos tendo contato com quase todos nos eventos do setor. Não existe uma avaliação, se isso está sendo efetivo ou não. O Mercado é pequeno e todos ficam sabendo das coisas que ocorrem. A empresa até hoje não investiu mais pesado em inteligência competitiva por falta de recurso humano e por entender que essa não seria uma deficiência. A empresa realiza também participação de eventos no exterior, a fim de identificar produtos/oportunidades de negócios no Brasil. No mercado globalizado, tudo ocorre muito rápido, e, no mercado de TI, normalmente essa velocidade ainda é maior que nos outros setores; é importante identificar oportunidades de negócios em sua origem e agir rapidamente, para que se possa aproveitar disso antes de virar a commodity.</i></p>	
<p>11. Em sua opinião, a empresa é suficientemente flexível às demandas de mercado? Tem a capacidade de se adaptar quando necessário? Por que sim ou por que não?</p>	<p>Leone (1999); Pinheiro (1996); Schier (2009).</p>
<p><i>CON: SIM. Esse é um dos grandes diferenciais da empresa. Uma grande vantagem sobre os grandes players, que, devido a suas grandes estruturas burocratizadas, têm dificuldade de movimentação estratégica. Considera que é necessário ter o cuidado de manter essa flexibilidade, para que não se perca esse diferencial. O entrevistado também citou a maturidade atual dos diretores. Ambos nesses anos cresceram muito em conhecimento e experiência. Ambos buscaram especializações em gestão de empresas através de cursos de pós-graduação, por exemplo, e também aprenderam durante esses anos com seus erros e acertos. Fato que hoje eles possuem muito mais preparo, que na época da fundação da empresa.</i></p>	

ROTEIRO DE ENTREVISTA 3 - APLICADO AOS GERENTES:

QUESTÕES:	REFERÊNCIAS:
BLOCO A – Questões sobre a trajetória da empresa	
<p>1. Como foi fundada a empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que você sabe sobre a fundação? - Quem estava lá no momento da fundação? - Como os atores interagiram? 	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Roselino (2007); Stefanuto (2004).</i></p>
<p><i>ADM: Diretores atuavam no mercado como funcionários de outra empresa, e viram oportunidade de criar novo negócio. O produto foi serviço de suporte, o que eles já tinham experiência no mercado. Conhece a história de ouvir falar e de alguns relatos de diretores no longo dos anos. Atores foram os diretores apenas, e estiveram muito ligados à entrega dos serviços e projetos diretamente no início, contando apenas com eles como recurso, atendendo clientes, vendendo contratos e projetos. Aos poucos, foram crescendo e contratando pessoas e estruturando as áreas. Os diretores são pessoas muito alinhadas, e esse é um dos fatores de sucesso da empresa.</i></p>	
<p><i>COM: Sabe que os dois sócios se juntaram e montaram uma empresa, e foram trabalhando como técnicos e depois buscaram apoio administrativo, e depois veio à expansão técnica, depois se criou a área comercial, mas não sabe exatamente como ocorreu. Sabe que eles trabalharam juntos antes de outra empresa, a qual hoje não existe mais.</i></p>	
<p><i>SRV: Trabalhavam junto em outra empresa, e identificaram uma oportunidade. Um saiu primeiro depois o outro saiu, e tocaram a empresa. Clientes de relacionamento incentivaram e criaram primeiros contratos.</i></p>	
<p>2. Em sua opinião, quais foram os episódios ou eventos estratégicos mais importantes no histórico da empresa? Quem estava lá? O que ocorreu?</p>	<p><i>Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Whittington (2004).</i></p>

ADM: Um momento importante foi um leasing realizado de um valor expressivo para locação de equipamentos para uma operação grandiosa, e com riscos envolvidos. Acredita que os riscos foram medidos pela empresa, mas considerou um passo grandioso para a empresa.

Outro momento importante foi a mudança de sede da empresa, mudança de estrutura, com estrutura física adequada, visando ao conforto e bem-estar das pessoas. A mudança permitiu o crescimento e integração das áreas. Citado o crescimento continuado da empresa desde sua formação, e nunca ter presenciado algo diferente disso.

COM: Em primeiro lugar a mudança da sede da empresa, o que permitiu mudança de identidade, postura, ambiente para clientes entre outros. Eventos como café da manhã, ginástica laboral foram possíveis a partir de então.

Em termos de estratégia, a locação de equipamentos de um cliente, fez crescer a empresa e o volume de negócios, e a visibilidade de fabricantes e fornecedores. A estruturação da empresa com um organograma formal e a instituição dos níveis de gerencia foi um marco também muito importante, pois permitiu que a empresa não dependesse tanto apenas dos sócios.

Um marco comercial citado foi a reestruturação total da área comercial e sua nova estratégia de atuação em determinado momento.

SRV: A divisão dos sócios nas responsabilidades. Amadurecimento da diretoria como gestores na trajetória. Falta de experiência, e hoje preocupação em ouvir os colaboradores. Mas ainda tem oportunidade de melhoria. Apesar de existir um canal aberto não é fomentado, o que leva que muitas coisas não apareçam.

A mudança de sede oportunizou a convivência em ambiente único, sem portas, e integração entre as pessoas. O ambiente como um todo, e um certo incentivo e orgulho em relação a mudança.

BLOCO B - Estratégia no dia a dia - atualidade

3. Atualmente, você conhece os objetivos da empresa a curto, médio e longo prazo (aonde ela quer chegar)?

Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).

ADM: Conheço através da apresentação de final de ano. Especificamente o faturamento desejado até 2012. Conquistar novos clientes para crescer. Alguns dos objetivos acabam sabendo ou percebendo por vias informais ou observação de movimentos e acontecimentos.

COM: Objetivos claros como três, não sei se eu saberia citar. Em termos de faturamento existem metas definidas até 2012. Em termos de clientes, se tem meta de aumentar proporção de clientes. Meta de transformar a curva ABC, ou melhorar ela (20% dos clientes trazem 80% do resultado). As metas de curto prazo existem por departamentos. A empresa tem uma estratégia clara de diferenciação pela qualificação técnica, e mantém isso.

SRV: Busca crescimento com novos players, através de lacunas identificadas no mercado. Se tornar uma referência em alguns fabricantes. Tem conhecimento de objetivos financeiros, que dão embasamento para todo resto, e as divisões por segmentos. Deveria ser realizado por quarter.

4. Você entende qual a é a estratégia atual da empresa, isto é, o que se pretende fazer para alcançar os objetivos traçados? Explique.

Jarzabkowski (2003, 2004, 2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).

ADM: Não tem a mínima idéia.

COM: Estratégia de qualificação contínua de pessoal, principalmente na área técnica, a fim de consolidar sua diferenciação.

Estratégia de comunicação com o mercado, ser visto e lembrado pelo mercado.

Procura participar de eventos, mas de forma reativa. Não vê atuação na parte comercial agressiva, em sua opinião falta uma estratégia mais agressiva, como ir pra cima do mercado, focar clientes desejados, e a equipe bater mais de porta em porta, e conhecer e fazer clientes novos.

SRV: A estratégia percebida está ligada a uma remodelação de departamentos. Através da qualificação, investimentos adequados, e existe uma cobrança, um monitoramento. A constante busca por novos players ou oportunidades. Existe a impressão de uma pesquisa de mercado de médio e longo prazo por parte da direção até ser anunciado. Existe um sentimento de interrogação, e de repente surge um novo rumo.

<p>5. Quem participa da definição dos objetivos e estratégias da empresa? De que forma? Essa definição ocorre formalmente (por escrito)?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004); Mintzberg et al. (2000).</i></p>
<p><i>ADM: Acredita que o processo de planejamento estratégico é realizado apenas pela Diretoria. Acredita que é feito de forma informal, e não tenha um momento formal. Acredita que o gerente de serviços tenha algum espaço nesse processo.</i></p>	
<p><i>COM: Realizado apenas pela diretoria. A estratégia é uma coisa constante e está sempre sendo revisada, não é uma reunião mensal ou trimestral, é mais informal, cíclica e constante. Apesar de ser realizada pela diretoria, esses levam em consideração as informações trazidas pelos colaboradores. As informações são levadas por todos, inclusive terceiros/parceiros informalmente.</i></p>	
<p><i>SRV: Apenas os dois sócios. Em alguns momentos existe consultor externo envolvido. Não sabe exatamente a participação. Não sabe como ocorre e não lembra de ter visto ocorrer.</i></p>	
<p>6. Como você percebe a execução dessa estratégia na prática (no dia a dia de trabalho)?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i></p>
<p><i>ADM: Algumas pessoas são envolvidas, e comunicadas o que devem fazer para contribuir com determinada estratégia. Citou que observa ações ocorrendo, e não sabe dizer se estas ações estavam planejadas na estratégia ou se são reações a elementos novos. Percebo algumas estratégias no dia a dia, como o foco da diretoria em contas estratégicas de médio e grande porte, a postura que eles têm com os clientes com visão de parceiros, e a participação dos diretores em reuniões e feiras, inclusive no exterior.</i></p>	

COM: *Se percebe as estratégias mais de longo prazo no mercado, de acordo com os clientes foco, energia depositada, o que vai trazer retorno, visibilidade que o mercado tem, e como somos vistos e o que queremos mostrar.*

Nas tomadas de decisões de nível intermediário e operacional, são levadas em consideração a cultura da empresa e o foco das estratégias, por exemplo, qual cliente atender num impasse onde apenas um pode ser atendido, ou deve ser priorizado. Em termos de orientação ao cliente de acordo com a cultura, mesmo ele buscando algo diferente. Passar a orientação adequada, mesmo que isso implique em não vender.

SRV: *Não consegue perceber na atividade a estratégia da empresa. Não por uma coisa estruturada, mas percebe no dia a dia os direcionamentos das pessoas para as novas estratégias. Não existe formalizada, porém os rumos das decisões operacionais estão fortemente influenciados pelas estratégias macro apresentadas.*

7. Em sua opinião, os objetivos e estratégias planejados são monitorados no dia a dia? De que forma?

**Jarzabkowski (2003, 2004,2005);
Whittington (2001, 2004);
Wilson e Jarzabkowski (2002,
2004).**

ADM: *Acredita que sejam monitorados, através de acompanhamento e observação da diretoria. Acredita que seja realizado de formal e informalmente, de acordo com a importância e momento.*

COM: *Apenas são monitorados objetivos financeiros, através de planilhas financeiras. Atuação no mercado não é monitorada. Tem algumas métricas estabelecidas, mas não é acompanhado em tempo real, por exemplo, na área comercial. Equipe técnica tem métricas de certificação, com cronograma, e são acompanhados. Quando se optou por um novo produto no portfólio, não se monitorou quando negócios foram gerados, e qual o retorno nessa linha, por exemplo, o que em sua opinião seria importante.*

SRV: *Não existe o monitoramento em sua opinião. E acredita que de tempo em tempo ocorre uma observação, mas não um processo continuado. Em sua opinião a empresa de TI não usa soluções de TI para diversas atividades que poderia usar, como por exemplo, adotar algumas ferramentas que vende.*

<p>8. Os planos estratégicos são apresentados formalmente para toda empresa? São questionados ou criticados nessa oportunidade? Estão disponíveis para todos consultar?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i></p>
<p><i>ADM: Alguns planos são apresentados em uma apresentação no final do ano. Em sua opinião são comunicadas na apresentação apenas algumas estratégias, e outras são apresentadas conforme vão ocorrendo, por motivos estratégicos. Na apresentação existe espaço para críticas e observações, porém o espaço não é muito utilizado. Acredita que por falta de conhecimento com o que contribuir, ou receio de criticar o trabalho realizado pela diretoria. A entrevistada acredita que o formato atual é adequado e normal no sistema capitalista, onde a diretoria planeja e apenas apresenta o que cada área deve fazer.</i></p>	
<p><i>COM: Os planos são apresentados. Através de uma reunião anual, com objetivos de longo prazo (3 a 4 anos). Médio e curto prazo não é apresentado formalmente, ele ocorre mais em nível tático em reuniões de departamentos. Existe espaço para críticas, porém são apresentadas já como ações a serem tomadas, não com espaço de “vamos planejar”, e sim como “deve ser executado”. Alguns estão publicados de uma forma informal, documentadas em e-mails. É comum problemas com dúvidas sobre o que foi apresentado, pela dificuldade de localizar as informações em termos de metas e estratégias. Exemplo é o plano de comissionamento e metas do comercial, o qual já foi apresentado em reunião, explicado, enviado por e-mail, e ainda existe dúvidas constantes sobre o tema.</i></p>	
<p><i>SRV: Existe uma apresentação anual sobre o ano que passou e os objetivos para o próximo ano. Algumas estratégias macro são apresentadas, ou seja, como a empresa vai fazer para chegar nos objetivos. A apresentação não tem uma cara de planejamento estratégico, mas, no entender do entrevistado, é o plano. Apenas comunicado. Não é entendido como aberto o espaço para críticas, se entende como um trabalho elaborado pela direção e comunicado nesse momento. Ocorre apenas uma vez ao ano e deveria ocorrer no mínimo duas, ou por quarter. Acredita que está disponível, mas não sabe exatamente hoje.</i></p>	
<p>9. De que forma você acredita que contribui com os objetivos e estratégias da empresa? Na sua visão, quais ações no seu dia a dia colaboram para isso? Por quê?</p>	<p><i>Jarzabkowski (2003,2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004).</i></p>

ADM: Senso de responsabilidade. Tem liberdade para fazer seu trabalho, com máximo de clareza e eficiência. Preocupada para fazer o melhor. Busca contribuir além da sua área, com visão periférica, fazendo sugestões sempre que percebe uma oportunidade. Cuidado muito grande com todos os detalhes no seu trabalho. Considera que tem autonomia adequada, e quando precisa de apoio da direção para tomada de decisões, faz isso sempre levando alternativas. Se sente segura para agir sempre que necessário. Importante o respeito que a sua área e seu trabalho têm por parte da empresa, que foi construída durante os anos.

COM: Na tomada de decisão, as quais são diárias. Em termos de fornecedores, condições de pagamentos, flexibilidade, negociação com clientes críticos. O caminho a ser seguido na tomada de decisões esta baseada na estratégia de longo prazo, de posicionamento de mercado, na orientação das reuniões táticas. Muito baseada na cultura da empresa, de ética (ética foi muito citada) e parceria com clientes e fabricantes, por exemplo, não fazer leilão de preços com fornecedores, mas trabalhar com parceria com um fornecedor em determinado negócio.

Forma como apresenta a empresa para o mercado, em termo de parcerias, indicando o nosso direcionamento, potencial e fazer com que acreditem como parceiro.

SRV: Desde as orientações aos analistas, que vem a partir dos analistas, e durante os chamados, sobre posicionamento. Baseado na tua experiência pessoal, alinhamento com a diretoria, conhecimento da cultura da empresa ligada a estratégia, conhecimento do cliente. Interações com outras áreas. Atividade de pré-venda alinhada aos objetivos, troca de informação com diretor técnico.

10. Os processos cotidianos da empresa são documentados e formalizados? O que ocorre na prática quando existe dúvida?

Jarzabkowski (2003, 2004,2005); Whittington (2001, 2004); Wilson e Jarzabkowski (2002, 2004); Schier (2009); Resnik (1990).

ADM: Processos de sua área não são documentados formalmente, não tem documentação. Entende que isso falta e deveria ocorrer a documentação e formalização. Acredita que ainda não foi realizado devido à falta tempo, foco e planejamento. Gostaria de ajudar a mudar isso. Já é um objetivo e necessidade conhecida. Em sua opinião deveria ser encarada como uma prioridade, porém entende que demanda tempo e atualmente não existe essa disponibilidade. Quando existe dúvida nos processos, busca informação, fora da empresa com acessória ou pesquisando na Internet, e dentro da empresa, perguntando aos colegas e diretoria. Nas outras áreas acredita que é da mesma forma, porém acredita que os processos estão melhores mapeados e documentados na área de serviços.

COM: Os processos são documentados de forma informal e a informação não é adequada e geram dúvidas. São enviados por e-mail, sendo assim, cada um manipula a informação a sua maneira, e muitas vezes a informação é perdida. Existe problema com novos colaboradores, por não receberem determinadas informações que já foram enviadas.

Quando existe dúvida, há questionamento verbal, e se inicia uma conversa buscando a informação e orientação, e se busca com qualquer colaborador, normalmente o mais próximo, e se necessário na origem da informação, se não sanada antes.

Quando não se consegue informação, se discute o tema em grupo, e se busca uma saída em comum para o problema, levando em consideração experiências anteriores, a opinião dos mais antigos na empresa, por entender que eles detêm mais informação.

SRV: Não são formalizados, mas existem de uma forma macro, sem detalhamento, mas tem um caminho macro, através de instrução formal ou e-mail, e ocorrem sob demanda. Em caso de dúvidas existe a consulta em nível hierárquico superior ou vertical em alguns casos. Em caso de não ter acesso aos diretores, toma a decisão por conta, levando em consideração a cultura e experiência de fatos anteriores.

Em sua opinião as pessoas perdem muito tempo com processos manuais, preenchimento de relatórios e papéis que não deveriam existir numa empresa de TI.

11. Na sua visão, como a empresa monitora o mercado – concorrentes, novos produtos etc.? Que informações são obtidas? De que forma?

Stefanuto (2004); Sebrae (2007); Resnik (1990); Leone (1999).

<p><i>ADM: São apresentados números de mercado na apresentação de final de ano, então acredita que esse mercado é monitorado. Entende que existe comunicação/contatos da diretoria com muitas pessoas no mercado, por possuírem muita influência. Acredita que é feito, mas não exatamente como é feito.</i></p>	
<p><i>COM: A empresa acompanha as notícias envolvidas no mercado, específicos. Monitoramento Informal e constante. Participação de eventos, treinamentos, congressos do setor. Relacionamentos pessoais no mercado, como a rede de contatos da diretoria. Considera que o mercado no RS é tão pequeno e todos se conhecem, que não há necessidade de mecanismos mais eficientes de monitoramento.</i></p>	
<p><i>SRV: Existe um monitoramento. Processo informal, que inclui contato com fabricantes, clientes, e concorrentes. A direção realiza, principalmente através de contatos pessoais, network pessoal. Entende que existe um trabalho profissional de monitoramento de mercado através de consultoria. Acompanhamento de notícias no setor.</i></p>	
<p>12. Em sua opinião, a empresa é suficientemente flexível às demandas de mercado? Tem a capacidade de se adaptar quando necessário? Por que sim ou por que não?</p>	<p>Leone (1999); Pinheiro (1996); Schier (2009).</p>
<p><i>ADM: Na sua visão a empresa é flexível nas negociações, quando entende que tem valor. A empresa tem objetivo claro do que ela quer, e foca naquilo que deseja atingir. É notório que são flexíveis, quando a questão está alinhada com os objetivos da empresa. Considera nesse ponto a empresa muito objetiva e focada naquilo que ela quer. Os diretores têm a necessidade de possuir segurança para suportar determinada operação ou negociação, para garantir que será entregue com de forma adequada. Preocupação grande com a imagem e percepção gerada no cliente. Acredita que a empresa procura sempre se adaptar as exigências, quando alinhado com a sua estratégia.</i></p>	
<p><i>COM: A empresa é flexível, não é engessada. Existem muitas questões informais, como a forma de acompanhamento do mercado, das demandas, da estratégia, isso permite que a empresa se adapte num espaço de tempo adequado as mudanças e necessidades de mercado, como os requisitos técnicos.</i></p>	

SRV: A empresa não é muito flexível. Existe uma resistência à mudança da empresa, e não seria entre as primeiras a embarcar na onda. Existe um grande conservadorismo por parte da direção, principalmente no mercado de TI, o qual é muito dinâmico.

13. A estrutura organizacional existente hoje na empresa é adequada? Por exemplo: a forma como os departamentos e cargos estão definidos, a autonomia para a tomada de decisão etc.? Por que sim ou porque não?

Pinheiro (1996); Welsh e White (1991); Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009); Santos (1984,1985); Leone (1999).

ADM: Atualmente faltam pessoas, pois a demanda de trabalho é muito grande para a estrutura existente, principalmente no comercial e suporte. A área ADM não tem problemas. Considera que o organograma está ok, mas na prática não tem funcionado bem na área comercial. Considera que na área comercial existe autonomia demais, nas mãos da coordenação, com o ritmo ficando nas mãos dessa pessoa, e nas decisões, o que compromete o ritmo e resultados da área. Considera o processo muito burocrático no comercial, o que ocorre por influência direta da coordenação.

COM: A estrutura é adequada. Permite liberdade para conduzir seu trabalho, a todos os colaboradores, para tomada de decisões e interação com toda empresa. A autonomia das gerências é adequada para tomada decisão, e tem um espaço adequado, em sua opinião maior que em algumas empresas, baseado na experiência e através de contatos com mercado, e isso se dá pela confiança e alinhamento existente entre a diretoria e gerências. Diretoria com fácil acesso é um ponto importante e muito levado em consideração por todos.

SRV: A estrutura é adequada, porém falta autonomia na gestão intermediária, não são em seu departamento como nos demais. Existe um receio de tomada de decisão em determinados temas, em função do medo de ser retratado, o que é efeito dos eventos anteriores, onde não houve apoio por parte da direção, o deixando em situação desfavorável. Os subordinados identificam a falta de autonomia existente no nível intermediário, causando o efeito de buscar diretamente a direção. Em sua opinião outro ponto crítico é a falta de informação entre diretoria e gerencia, quando os casos são tratados com a diretoria. No comercial também existe falta de autonomia em sua opinião, e a mesma percepção pelos subordinados, de baixa autonomia. Em relação ao Administrativo não existe essa impressão.

<p>14. Existem ferramentas de controle e apoio à decisão e monitoramento dos objetivos e estratégias? Elas fornecem informações seguras e em tempo hábil?</p>	<p>Leone (1999); Greiner (1972); Dodge e Robbins (1992); Schier (2009).</p>
<p><i>ADM: Não existe ferramenta adequada de gestão, estando a empresa toda baseada em sistema de planilhas. O problema é claro para tomada de decisão pela direção. Controles são muitos e todos em planilhas. Tem facilidade de lidar com isso, cumprir prazos com sistema considerado arcaico. Considera importante a evolução para um sistema adequado. Considera que a informação não é fornecida em tempo hábil para decisão, e não tem confiabilidade na informação, dependendo da informação requerida.</i></p>	
<p><i>COM: Falta alguma coisa, principalmente o conhecimento das pessoas sobre as ferramentas. As ferramentas atuais utilizadas não são as melhores disponíveis, e poderiam ser melhores, resultando na falta de alguns dados importantes na tomada de decisões. A ferramenta está muito ligada ao processo, e, como esse, muitas vezes não é formal e de conhecimento geral, e muitas vezes falta informação para decisão por buscar as informações inadequadas. O tempo algumas vezes é apropriado; outras vezes não, dependendo do caso.</i></p>	
<p><i>SRV: Existe a informação, acredita na informação (confiabilidade), mas está ciente que existe interação humana em função da ferramenta ser manual. Acredita na duplicidade de informação, devido à quantidade planilhas/controles. A consulta não é tempo hábil, ela é lenta, porque dependem de inserções e consultas manuais, validações. Controle estratégico é ligado às metas de produção do departamento, e ocorre pelo sistema citado acima. Discurso de qualidade foi muito falado no passado, e hoje não tem mais aparecido. Monitoramento da qualidade. Em sua opinião isso deveria ser melhor trabalhado tanto o discurso como a prática, com controles efetivos.</i></p>	

OBS: As entrevistas foram gravadas em sua íntegra, e nos quadros acima são apresentados apenas alguns pontos nelas relatados, utilizado pelo entrevistador durante a entrevista para anotações, existindo mais dados na íntegra das entrevistas.