



# **GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

**Victória Balady Reis de Souza<sup>1</sup>**  
**Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira<sup>2</sup>**  
**Marcela Barbosa de Moraes<sup>3</sup>**

## **Resumo**

Objetiva-se com este estudo analisar a concepção da estratégia das pequenas empresas da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte e comparar os dados coletados com a teoria da Visão Baseada na Instituição. A base do estudo foi desenvolvida a partir de pesquisa qualitativa descritiva e entrevista individual com os proprietários-dirigentes, por meio de roteiro semiestruturado e flexível analisada e amparada sob o referencial teórico da estratégia organizacional e a teoria da IBV. A construção do conhecimento foi definida por técnicas de narrativa e *visual mapping* com intuito investigatório de compreensão na formação de estratégia. De acordo com as análises obtidas, as pequenas empresas de base tecnológica apresentaram em sua estratégia os elementos do tripé organizacional definido pela teoria do IBV, preponderando em cada uma delas um ou outro elemento formador. A preponderância por um dos elementos formadores da estratégia foi relacionada com as características do proprietário-dirigente e a realidade em que a empresa se encontrava

---

Recebimento: 27/4/2016 • Aceite: 16/8/2016

<sup>1</sup> University of Taubaté - UNITAU, Master Program in Planning and Regional Development, Brazil. E-mail: victoria.bsouza@sp.senac.br

<sup>2</sup> University of Taubaté - UNITAU, Master Program in Management and Regional Development and Master Program in Planning and Regional Development, Brazil. Email: edson@unitau.br

<sup>3</sup> University of Taubaté - UNITAU, Master Program in Management and Regional Development and Master Program in Planning and Regional Development, Brazil. E-mail: marcela.moraes@unitau.com.br

no momento da estruturação da estratégia organizacional. Porém, na análise constituinte da estratégia, em todas as empresas foi identificado os elementos da concorrência industrial, recursos e capacidades organizacionais e instituições formais e informais contemplados na teoria da Visão Baseada na Instituição.

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

## **STRATEGIC MANAGEMENT IN SMALL TECHNOLOGY-BASED COMPANIES**

### **Abstract**

Objective with this study is to analyze the design strategy of small businesses in the metropolitan region of the Paraíba Valley and North Coast and compare the data collected with the theory of Institutional Based View. The basis of the study was developed from descriptive qualitative research and individual interviews with owner-managers through semi-structured and flexible script analyzed and supported under the theoretical framework of organizational strategy and the theory of IBV. The construction of knowledge was defined by narrative techniques and visual mapping with investigative aim of understanding the strategy of training. According to the analysis obtained, small technology-based companies presented in its strategy the elements of organizational tripod defined by IBV theory was more prevalent in each one or the other forming element. The preponderance of one of the forming elements of the strategy was related to the characteristics of the owner-manager and the reality in which the company was at the time of structuring the organizational strategy. But in constituent analysis of the strategy in all companies was identified elements of industrial competitiveness, resources and organizational capabilities and formal and informal institutions included in the theory of institutional based view.

**Keywords:** Planning. Development; Strategy; Small Technology-Based Company; Institutional Based View

## Introdução

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

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

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

A empresa de base tecnológica possui além da informalidade e imprevisibilidade no cotidiano organizacional, características inerentes à inovação de processos e produtos, investimento contínuo em planejamento e desenvolvimento tecnológico e incentivo à geração de ideias para atender às exigências de mercado.

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

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

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

Essas características flexíveis das pequenas empresas de base tecnológica as tornam relevantes no mercado, e a estratégia organizacional são consideradas por essas empresas como uma

ferramenta necessária ao desenvolvimento e aplicabilidade de ações e produtos de diferenciais competitivos, no intuito de acrescentar ganhos de mercado e lucro de produtos e serviços.

Diante de considerações relacionadas à estratégia organizacional em pequenas empresas de base tecnológica, o presente artigo, propõe a análise e o entendimento da construção das estratégias para estas organizações. Como marco teórico e modelo de delimitação deste estudo, foi definido a Teoria da Visão Baseada na Instituição, a qual será também apresentada como modelo comparativo entre os dados coletados em entrevista semiestruturada direcionada aos proprietários-dirigentes e o referencial teórico.

### **Perspectiva teórica sobre a visão baseada na instituição**

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

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

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

De acordo com Scott e Christensen (1995), exemplificando as estruturas externas, as estruturas sociais, que têm em sua essência a resiliência das mudanças culturais, são aquelas relacionadas a um conjunto que proporciona a estabilidade de comportamentos e sentido à vida social diante dos sistemas relacionais, rotinas culturais e símbolos com elevado grau de importância, e conclui que a ação é definida como social apenas quando indivíduos pertencentes ao meio definem o mesmo significado a todas essas instituições preestabelecidas.

Scott (2013) conclui que as abordagens institucionais nas organizações têm três pilares:

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

O Quadro 1 apresenta um comparativo entre a teoria de North (1990) e Scott e Christensen (1995), demonstrando a importância das instituições diante de uma abordagem integradora entre a sociologia e a economia, formalizando e sustentando as dimensões da institucionalização.

**Quadro 1:** Dimensões da Instituição

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

Fonte: Peng *et al.* (2009)

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

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

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

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

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

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

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

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

Essas duas análises não são suficientes para apresentar às organizações de países com economias emergentes soluções eficazes para a elaboração de estratégias organizacionais, aliando-se, portanto, como terceira análise relacionada a visão baseada nas instituições, que busca informações das instituições formais e informais dos países sede

das organizações e trata das estratégias organizacionais com as características individuais de cada país (PENG, 2003; PENG *et al.*, 2008).

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

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

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

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

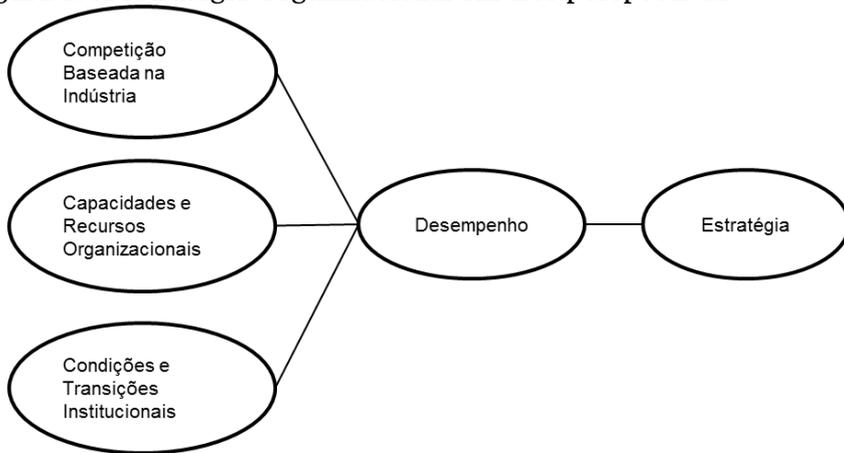
- **por que as empresas se diferem umas das outras? Diferenciação Relacional:** organizações que buscam por meio das relações interpessoais, em redes informais de apoio, o combate a oportunismos individuais e o entendimento que a cultura local cria para si estratégias entre as firmas que facilitam as transações organizacionais, proporcionando, inclusive, uma fonte de informação e subsídio em locais onde não há instituição formal de apoio;
- **como as empresas se comportam? Diferenciação Comportamental:** a visão baseada na instituição acrescenta à competição industrial e aos recursos organizacionais a observância e a relevância nas instituições formais e informais na propositura de uma determinada estratégia. Como exemplo cita-se a indústria farmacêutica japonesa, que não recebe incentivo para a geração de novos conhecimentos farmacológicos, pois o governo define limites e regras na fixação de preços de mercado;

- **o que determina o escopo da organização? Diferenciação no produto:** a incorporação da análise das instituições formais e informais na estratégia cria entendimento de como o mercado é apresentado no momento e quais possibilidades existem para a definição do produto. Exemplo: se há maior valor na diversificação ou na conglomeração de firmas e produtos; e
- **o que determina o sucesso e o fracasso das empresas diante da globalização? Diferenciação no desempenho:** em um mercado globalizado as empresas que têm interesse na internacionalização de seus produtos e serviço ou aquelas que buscam somente o mercado interno de seu país necessitam conhecer as instituições formais e informais de localidades no exterior para que tenham condições de competitividade e desempenho esperado, tanto fora como dentro de seu país de origem.

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

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

A Figura 1 demonstra essa relação entre as três perspectivas de abordagens na formação da estratégia organizacional e busca, quando observada, definir o desempenho que pretende atingir a organização e conseqüentemente traçar a estratégia adequada para tanto.

**Figura 1:** A estratégia Organizacional em três perspectivas

Fonte: Peng *et al* (2009)

Peng *et al* (2008) e Peng e Pleggenkuhle-Miles (2009) definem a perspectiva da visão baseada nas instituições como considerações importantes referentes aos aspectos singulares de cada organização, referenciando as características e regulamentos de cada país como elementos de condições e transições formadores da estratégia.

Isso por que trazem à luz das organizações, informações dos ambientes em transformação que são fundamentais para a elaboração de estratégia, denominados aspectos formais (regulamentos e legislação) e informais (normas, culturas e ética).

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

A Figura 2 mostra essa interação entre os aspectos formais e informais das organizações relacionados com as condições do mercado concorrente e os recursos específicos organizacionais.

**Figura 2: Visão Baseada na Instituição**

Fonte: Peng (2003)

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

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

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

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

Diante desses estudos, a pequena empresa de base tecnológica (PEBT) procura inserir em suas estratégias organizacionais elementos criadores de vantagem competitiva e a visão sistêmica (ambiente

interno e externo) para a sua manutenção e crescimento em um mercado volátil e inovador.

## Descrição metodológica

Para que a construção do conhecimento atendesse a proposta deste estudo, optou-se pela pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, por meio dos dados coletados em entrevista com os proprietários-dirigentes, com roteiro semiestruturado. Segundo Einsenhart (1989), a pesquisa qualitativa favorece ao pesquisador o entendimento dos fenômenos sociais devido às interpretações e questionamentos dos dados levantados quando observado um determinado fato.

Para tanto, foi analisado como amostra de estudo, os dados coletados de quatro empresas de base tecnológica. Yin (2001) define que o estudo de caso transpassa a base teórica para o campo de descoberta à uma nova visão sobre o fenômeno estudado, aprofundando questões de ‘como’ e ‘por que’ ocorre a situação diante da realidade e suas variáveis.

Os dados coletados nas empresas pesquisadas, após serem analisados intrinsecamente, foram comparados com o marco teórico da Visão Baseada na Instituição, por um modelo de delimitação, utilizando técnicas de narrativa e *sensemaking*. Esta ação possibilitou que elementos não identificados previamente, fossem abordados, criando no estudo um movimento cíclico de abordagens a novos elementos.

Este procedimento para a análise de dados está baseado em Miles e Huberman (1994) que identifica inicialmente a análise intracaso para compreensão de dados individuais e depois o confronto de análise intercaso com o marco teórico delimitado. No Quadro 2 é identificada as quatro empresas objeto deste estudo com suas características definidas de acordo com a proposta de estudo.

**Quadro 2: Relação de dados das empresas pesquisadas**

PEBTs	Atividades Econômicas	Número de funcionários	Fundação	Município
Kiússi	Acessórios para Carros e Bicicletas	12	2008	Lorena
TIQ	Fabricação de produtos químicos destinados à indústria têxtil.	45	1991	Tremembé
ICE do Brasil	Limpeza de Resíduos Petrolíferos	12	2005	Piquete
Alôweb	Serviços de Tecnologia da Informação	10	2009	Pindamonhangaba

Fonte: Elaborado pelos autores

**Análise dos resultados**

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

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

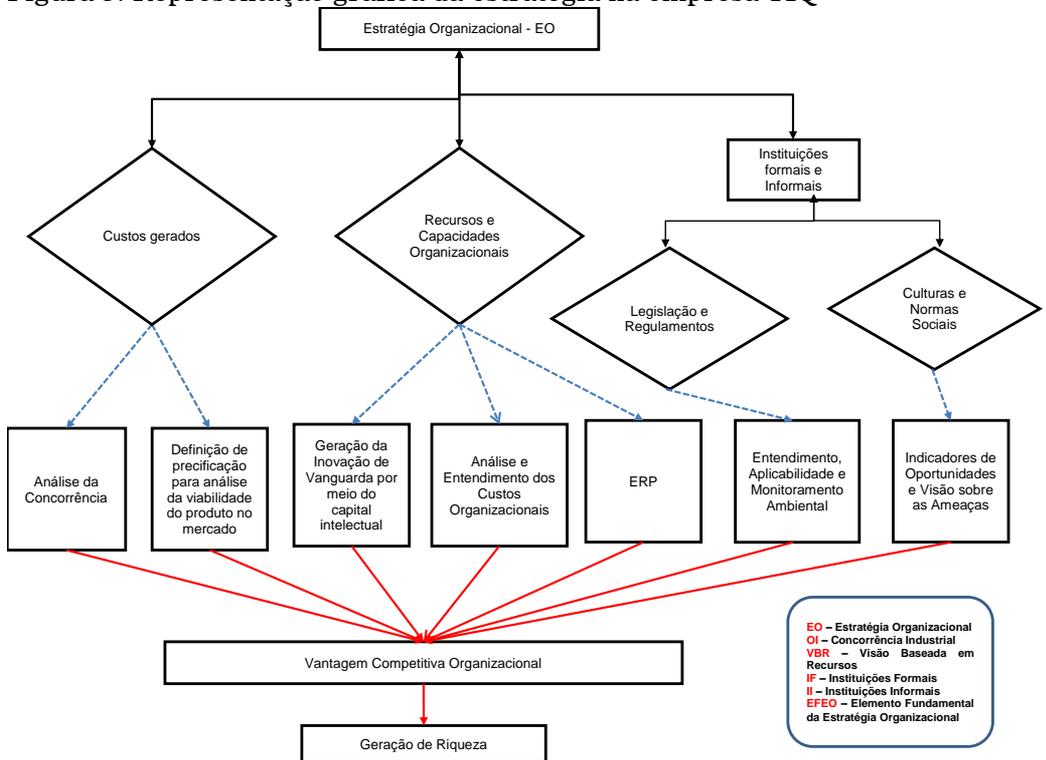
**Empresa Tremembé Indústrias Químicas (TIQ)**

A Tremembé Indústrias Química – TIQ, está há 25 anos no segmento de especialidade em produtos auxiliares na indústria têxtil com o objetivo de atender a um mercado que exige inovação de vanguarda e tecnologia de ponta. Localizada na RMVALE, na cidade de Tremembé, está consolidada como uma empresa inovadora, atendendo também os mercados nas áreas de sucroalcooleiro, tratamento de água e de papel.

Durante todo seu percurso comercial a empresa procura entender o mercado, suas necessidades, e prever o que poderá agregar valor na relação de prestação de serviço, criando com os clientes uma relação mútua de parceria e conhecimento. Um dos pilares da TIQ é a sustentabilidade dos negócios, que estende para seus parceiros e fornecedores. Foi premiada em projetos de reconhecimento socioambiental destacando como produzir sem poluir e direcionando 100% de todos os seus resíduos para reuso, reciclagem ou tratamento sem geração de passivos ambientais.

A empresa não valoriza apenas o seu capital intelectual, atendendo a sociedade com a criação e manutenção de uma biblioteca pública. A Figura 3 representa os elementos e a análise que a TIQ utiliza na formação da sua estratégia, corroborando com a teoria da visão baseada na instituição.

Figura 3: Representação gráfica da estratégia na empresa TIQ



Fonte: Elaborado pelos autores

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

A análise dos custos possibilita o conhecimento da realidade organizacional, oferece visão para estratégias futuras e minimiza riscos de alterações não previstas pela gestão. Da mesma forma que o entendimento e o conhecimento dos custos gerados possibilitam elementos para a formação da estratégia, eles dão origem à precificação de produtos e serviços, pois o critério de porcentagem relacionado ao lucro e à contribuição de melhoria é mais bem delimitado e conhecido.

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

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

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

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

Outra importante ferramenta que está associada na estratégia da TIQ são os recursos e capacidades internas da empresa que são desenvolvidas na conformidade de sua atuação. A gestão das capacidades e recursos organizacionais dá origem principalmente à geração e manutenção do capital intelectual com o intuito de incentivar e favorecer uma inovação de vanguarda e em um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning* – Planejamento de Recurso Corporativo), que proporciona controle de produtos e relações comerciais entre a empresa e o cliente.

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

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

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

Na entrevista essa importância se consolida nas seguintes falas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Esse posicionamento reforça a análise prioritária da empresa em relação ao conhecimento de seus custos, incluindo além dos custos

fixos uma análise dos custos variáveis que advém da estratégia de um novo produto, processo ou mercado.

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

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

### **Empresa Kiússi – Real Forma Comercial Ltda EPP**

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

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

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

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

Na atualidade as plantas permanecem com seu foco de trabalho, ampliando a planta do Brasil e a exportação dos produtos para países vizinhos. Com foco em P&D, a planta da Itália aprimora-se com o capital intelectual no design e tecnologia dos produtos e serviços direcionados a cada público de interesse; a planta da China, favorecida

pela cultura e regime trabalhista, destina-se à produção dos itens comercializados. A planta do Brasil direciona suas atividades para o estabelecimento e fixação de sua marca e imagem no continente americano.

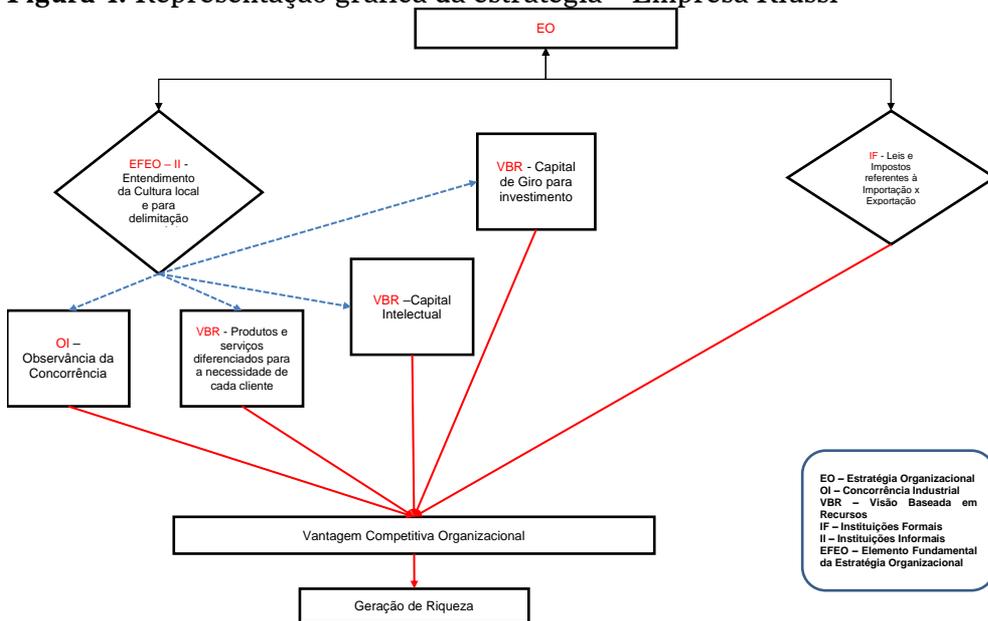
Inicialmente, a pretensão dos proprietários-dirigentes no Brasil era atender ao mercado de embalagens com uma matéria-prima diferenciada, visto que na época ainda não era encontrada no País.

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

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

Na Figura 4 apresenta-se a estrutura utilizada pela Kiússi em sua estratégia, bem como as variáveis e prioridades identificadas pelos proprietários-dirigentes quanto à análise de dados para a escolha das decisões estratégicas.

**Figura 4:** Representação gráfica da estratégia – Empresa Kiússi



Fonte: Elaborado pelos autores

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O seguinte trecho da entrevista demonstra essa análise:

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

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

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

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

Se tem um produto que eu sei que não está saindo, não empurro, porque senão sai aqui, não sai lá. Outra coisa é conhecer o modo de

trabalho, eu quero conhecer e aconselhar o que será bom para a venda. É um treinamento e consultoria que damos para a venda do produto, criando uma parceria com o meu cliente. Nossa estratégia não é vender hoje e sim por 20 anos.

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

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

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

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

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

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

A Kiússi prioriza o entendimento da cultura local para atender às necessidades dos clientes e esse é o foco principal da estratégia organizacional, criar uma sinergia entre a organização e a necessidade

do mercado em que o cliente atua, para oferecer seus produtos, serviços e benefícios com alto valor agregado, trazendo à relação comercial benefícios mútuos.

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

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

## **ICE do Brasil**

A empresa ICE do Brasil está localizada na cidade de Piquete, na RMVale. Tem atualmente 13 funcionários entre as funções administrativa, planejamento, direção e execução dos serviços voltados à relação contratual com seus clientes. Sua atividade principal é a prestação de serviços relacionados à limpeza de tanques, reservatórios, bacias e lagos que tenham resíduo de petróleo ou de seus derivados.

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

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

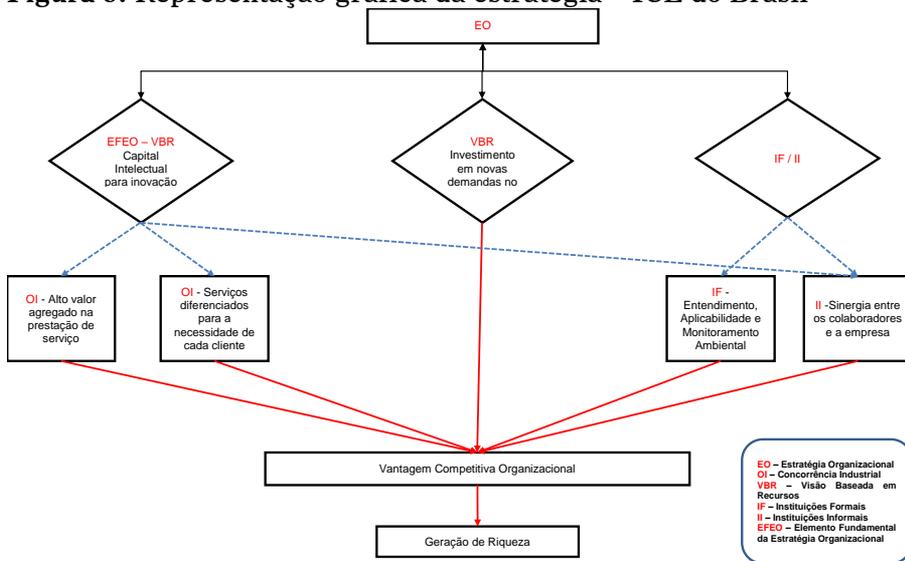
Os fatores preponderantes nessa formação estão direcionados às características de valorização do capital intelectual de seus colaboradores e a experiência no que se refere à criação de tecnologia de seus equipamentos e serviços, entretanto, também podem ser observados todos os elementos da estratégia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

A tecnologia empregada é desenvolvida pelos próprios funcionários, portanto seus recursos e capacidade organizacional são adquiridos de acordo com a vivência e a observação em campo de serviços anteriores. Assim, uma determinada empresa e situação provoca a ação versus reação de busca por soluções tecnológicas e químicas capazes de realizar o serviço na relação de maior qualidade em menor tempo de espera pelo resultado e menor custo e benefício.

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

A Figura 5 apresenta a estratégia da empresa ICE do Brasil com as suas ações e validações importantes para gerar riquezas e conquistar mercado na área de limpeza de resíduos petrolíferos.

**Figura 5:** Representação gráfica da estratégia – ICE do Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores

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

O principal recurso que a ICE do Brasil possui é o seu capital intelectual. Ele é que proporciona a vantagem diante dos nossos concorrentes. Nós acreditamos e

desenvolvemos pessoas que possam agir com autonomia e empowerment, isso faz com que os colaboradores sintam a ICE do Brasil como uma empresa própria e torna as conquistas e sucessos da empresa como se fosse suas próprias.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Essa análise é observada no seguinte trecho da entrevista:

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

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

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

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

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

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

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

## Alôweb

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

Posteriormente aconteceu a montagem de um provedor de acesso à internet discada e que pretendia atender a região do Alto

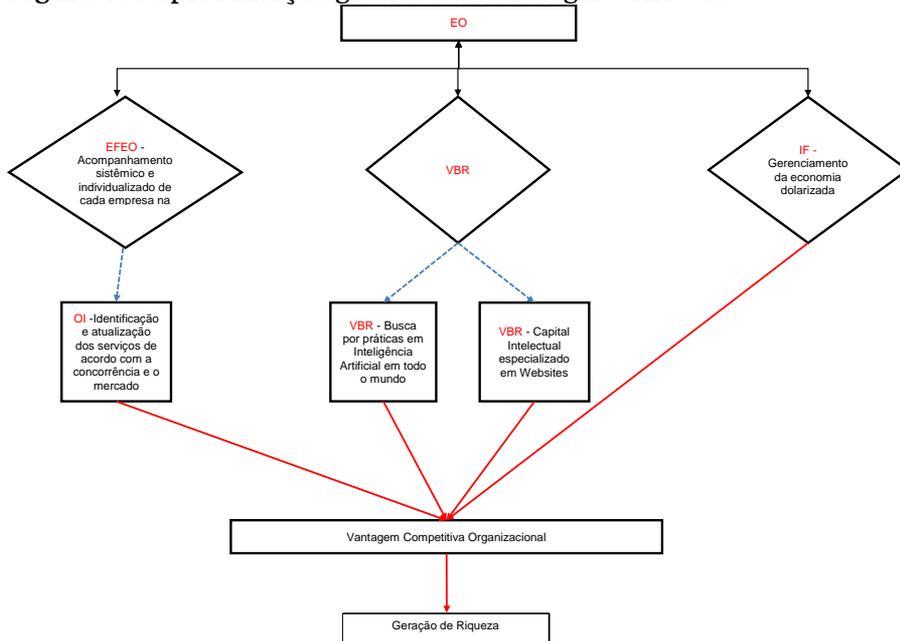
Tietê, no estado de São Paulo, porém, com a possibilidade de fácil acesso para os clientes diante do aumento do número de empresas que oferecia esse tipo de serviço, os proprietários-dirigentes se viram obrigados a criar outra empresa, que oferecia um serviço direcionado a necessidades específicas.

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

A Alôweb apresenta aos seus clientes a qualidade em atendimento online por meio de chat, helpdesk, atendimento via SMS, comunicação via redes sociais e sistema de comunicação interna. É possível observar, de acordo com a análise da estratégia organizacional, que o elemento preponderante é a observação e análise sistemática da concorrência de mercado da Alôweb, direcionando produtos e serviços aos seus clientes.

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

Para a empresa Alôweb, estar na vanguarda de serviços e produtos online é fundamental para sua manutenção e crescimento no mercado e isso ocorre como rotina desde a sua formação empresarial. Essa característica inclusive proporciona prêmios na área tecnológica pelo Sebrae em qualidade e inovação de produtos e serviços. Na Figura 6 apresenta-se a estratégia utilizada pela Alôweb para diferenciar-se dos concorrentes, gerando vantagem competitiva e criando riqueza para a organização.

**Figura 6: Representação gráfica da estratégia – Alôweb**

Fonte: Elaborado pelos autores

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

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

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

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

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

Essa qualidade em gerir, manter e desenvolver o capital intelectual também atua fortemente nas questões de análise da concorrência e conquista do mercado e clientes. A Alôweb monitora sistematicamente a concorrência e a entende como elemento fundamental para seu crescimento, de tal forma que a previsão do que será implementado na concorrência é crucial para buscar diferenciais de maneira rápida e assim se equiparar em serviços ou produtos, proporcionando ganhos de mercado.

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

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

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

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

O movimento da concorrência é feito bem de perto por monitoramento por meio de websites, face, instagram, twiter. Toda semana entro no meu concorrente, se ele mudou algo, verifico preço, se está lançando alguma coisa, em qualquer uma das redes

sociais. Isso é importante para a minha estratégia, porque eu preciso oferecer a mesma coisa e muito mais. O objetivo não é apenas atender ao cliente, é encantar o cliente, suprir todas as necessidades dele, até mesmo as que ele ainda não sabe.

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

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

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

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

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

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

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

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

## Considerações finais

De acordo com a análise dos dados coletados nas entrevistas e o confronto do resultado com o marco teórico da Visão Baseada na Instituição, é possível identificar que o modelo proposto é plausível de aplicabilidade em pequenas empresas de base tecnológica, pois apresenta uma amplitude de análises que o próprio proprietário-dirigente pode efetivar e obter possibilidades de geração de riqueza para a empresa.

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

Esta característica foi identificada nas análises, as estratégias utilizadas pelos proprietários-dirigentes possuíam em sua essência, os elementos que constituíam a cultura dos gestores e da organização, preponderava a área em que o proprietário-dirigente possuía maior conhecimento e similaridade de técnicas, facilitando assim a tomada de decisão.

Outra importante análise é o entendimento que a teoria da Visão Baseada na Instituição, apresenta ferramentas de análise das instituições formais e informais, que em países emergentes, altera significadamente o direcionamento da estratégia.

Portanto, o modelo de delimitação proposto pela teoria da Visão Baseada na Instituição gera direcionamento eficaz para que os proprietários-dirigentes das pequenas empresas de base tecnológica na RMVale possam conquistar a vantagem competitiva e gerar riquezas.

## Referências

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120, 1991.

CARVALHO, Mariy M. et al. Empresa de base tecnológica brasileira: características distintas. In: **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 20, São Paulo. Anais... São Paulo: PGT-USP, 1998.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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