



Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Weber, Marcos; Zanela Klein, Amarolinda

GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12, núm. 3, julio-septiembre, 2013, pp. 37-65

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331231867003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

## **STRATEGIC MANAGEMENT IN BUSINESS INFORMATION TECHNOLOGY: A CASE STUDY**

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA EN INFORMACIÓN COMERCIAL TECNOLÓGÍA: UN ESTUDIO DE CASO**

### **Marcos Weber**

Mestre em Administração pela Universidade do Rio dos Sinos – UNISINOS

Diretor da Empresa NGXit

E-mail: [marcos.weber@ngxit.com.br](mailto:marcos.weber@ngxit.com.br) (Brasil)

### **Amarolinda Zanela Klein**

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

E-mail: [amaroklein@gmail.com](mailto:amaroklein@gmail.com) (Brasil)

## GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

### RESUMO

O setor de Tecnologia da Informação (TI) é estratégico para a economia nacional (ROSELINO, 2007). Esse setor, no Brasil, é composto em sua maior parte por empresas de micro e pequeno porte (ANTONINI e SACCOL, 2012). Este artigo busca compreender como ocorre o processo de gestão estratégica em uma pequena empresa de TI, à luz das escolas de estratégia e da visão de estratégia como prática social. O método é o estudo de caso único de uma empresa de TI de pequeno porte, localizada no Rio Grande do Sul. Os dados revelaram que a empresa pesquisada adota uma administração estratégica informal e centralizada na diretoria, o que está relacionado à escola empreendedora de estratégia. Os dados também apontam a presença de características de outras escolas de estratégia na trajetória da empresa. Foi analisada a estratégia como prática social no nível estratégico e no nível tático da organização, por intermédio das orientações dos gerentes, suas interações com clientes e fornecedores, sua tomada de decisões, entre outras práticas do cotidiano. Os resultados do artigo lançam luz sobre o processo de gestão estratégica de micro e pequenas empresas de TI, gerando reflexões úteis para gestores de empresas com perfil semelhante à empresa pesquisada.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica; Escolas de Estratégia; Estratégia como Prática; Setor de Tecnologia da Informação.

## STRATEGIC MANAGEMENT IN BUSINESS INFORMATION TECHNOLOGY: A CASE STUDY

### ABSTRACT

The Information Technology (IT) sector is regarded as strategic for national economy. In Brazil, this sector is formed mostly of micro and small businesses. This article aims at understanding how does the strategic management process occurs in a small IT company, according to the schools of strategy and the strategy-as-practice approach. The method applied was a single case study of a small IT company, located in Rio Grande do Sul. The analyzed data revealed that the company adopts an informal strategic management centered on its directors, which may be related to the entrepreneurial school of strategy. However, data also indicate the presence of features of other schools of strategy along the company trajectory. We analyzed the strategy as social practice at the strategic level and also at the tactical level of the organization, through the guidance of managers, their interactions with customers and suppliers, their decision-making processes, among other practices related to everyday life. The results of the article shed light on the process of strategic management in micro and small IT companies, generating insights that can be useful for managers of similar companies.

**Keywords:** Strategic Management; Strategy Schools; Strategy-as-Practice; Information Technology Sector.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA EN INFORMACIÓN COMERCIAL TECNOLOGÍA: UN ESTUDIO DE CASO

### RESUMEN

El sector de las Tecnologías de la Información ( TI ) es estratégico para la economía nacional ( Roselino , 2007 ) . Este sector , en Brasil, está compuesta en su mayoría por microempresas y pequeñas ( ANTONINI y Saccol 2012). En este artículo se busca entender cómo se produce el proceso de gestión estratégica en una pequeña empresa de TI , a la luz de las escuelas de la estrategia y la visión de la estrategia como práctica social . El método es el único de una empresa de TI , la pequeña empresa , con sede en Río Grande do Sul caso los datos del estudio revelaron que la empresa investigada adopta una administración informal , centralizado en la gestión estratégica , que está relacionado con la estrategia de la escuela empresarial . Los datos también indican la presencia de características de otras escuelas de la estrategia en la trayectoria de la empresa. Como práctica social en el nivel estratégico y el nivel táctico de la organización, a través de la orientación de los directivos, sus interacciones con clientes y proveedores , se analizó la toma de decisiones , entre otras prácticas de la vida cotidiana de Estrategia. Los resultados del artículo de arrojar luz sobre el proceso de la gestión estratégica de las empresas micro y pequeñas , generando información útil para los administradores de empresas similares al perfil de la empresa investigada .

**Palabras-clave:** Gestión Estratégica; Estrategia Escuelas; Estrategia Práctica; Información Sector Tecnológico.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de Tecnologia da Informação no Brasil deverá crescer em torno de 7% em 2013 com relação ao ano anterior, com um faturamento de US\$ 132 bilhões, aproximadamente 5% do PIB nacional (Bouças, 2013). Dados do SEBRAE (2013) indicam que o atual nível de crescimento da economia brasileira tem atraído muitas empresas multinacionais de TI para atuarem em nível local, inclusive para atividades de inovação, e o contexto atual é favorável a essa indústria pois há políticas de incentivo do Governo Federal dedicadas a ela, sendo que o Brasil está hoje em quinto lugar no mercado de TI no mundo.

De acordo com Roselino (2007), o setor de TI é estratégico para a economia brasileira, sendo caracterizado por uma elevada taxa de introdução de inovações e alto nível concorrencial. As empresas desse setor em geral são criadas a partir de uma ideia inovadora, ou para atender a uma nova demanda, por empreendedores com perfil técnico que apresentam dificuldades de gestão (ROSELINO, 2007; STEFANUTO, 2004; SANTOS, 1985). Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013), foi apontado que 29% das empresas criadas no setor de TI fecham antes de completar dois anos de existência. Entre os principais motivos estão problemas relacionados à gestão organizacional.

Nesse contexto, é necessário “abrir a caixa preta” dos problemas de gestão enfrentados por essas empresas, especialmente as de micro e de pequeno porte, a começar pelo entendimento de como ocorre o processo de gestão estratégica nesse setor, caracterizado pela dinamicidade, concorrência global e alta taxa de inovação e mudanças constantes relacionadas ao desenvolvimento tecnológico.

A gestão estratégica de uma empresa é um processo complexo. Muitas vezes confundida com a estratégia em si ou com o planejamento estratégico formal, ela é mais abrangente, pois envolve a estratégia no dia a dia da organização, para a qual o planejamento estratégico formal provavelmente será apenas um ponto de partida ou referencial, diante de uma realidade de mercado em geral turbulenta, que exigirá rápidas adaptações. Mintzberg *et al.*, (2006) conceituam a Gestão Estratégica como um **processo** que envolve não só o planejamento estratégico, mas também a implementação das estratégias e seu monitoramento e revisão contínua.

Mintzberg *et al.* (2000) destacam a dinamicidade dos processos que tratam da estratégia das organizações, e apresentaram uma classificação composta por dez escolas do pensamento estratégico existentes na literatura, as quais são abordadas nesta pesquisa.

Nos últimos anos também surgiu uma nova abordagem chamada de Estratégia Como Prática

(ECP) (do inglês *Strategy-As-Practice*), a qual preocupa-se com o detalhamento da ação da estratégia, como os estrategistas agem, falam, sentem, quais ferramentas utilizam e como ocorre a interação entre os atores em vários níveis da organização (JARZABKOWSKI, 2005). Whittington (2004) argumenta que a estratégia emerge da atividade gerencial. 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 reflexo da atividade dos indivíduos, ou um fenômeno social.

Pesquisando-se sobre o tema *estratégia em empresas de Tecnologia da Informação* na base de dados *Web of Science*, verificou-se que os artigos encontrados estão relacionados à gestão de pessoas no setor de TI (por exemplo: Malik, 2013), ou às relações das empresas de TI com seus fornecedores (por exemplo: Brito e Mariotto, 2013). Um assunto ainda mais frequente é a terceirização e o *offshoring*, discutindo-se também questões relativas a recursos humanos (por exemplo: Manjundar et al., 2011) e também à formação de alianças estratégicas nesse setor (por exemplo: Gao e Lier, 2009).

Por meio de busca pelo tema no portal de periódicos da CAPES ([www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)) e no portal Spell ([www.spell.org.br](http://www.spell.org.br)), poucas referências nacionais foram encontradas sobre o tema. Entre elas, a pesquisa de Lopes (2010) aborda a questão das competências dos empreendedores do setor de TI. Scumparime e Sacomano Neto (2012) discutem as características do modelo de gestão de serviços internacionais de uma empresa de TI. Ribeiro, Garcia e Las Casas (2010) abordam a questão da estratégia e vantagem competitiva no mercado brasileiro de telecomunicações no período pós-privatização (1999 a 2007), com o objetivo de compreender as razões que afetaram o desempenho econômico entre os competidores desse mercado. Ribeiro et al. (2009) estudaram a questão da variabilidade de demanda e sua relação com a lucratividade de uma empresa de TI brasileira, examinando como a empresa pesquisada desenvolvia estratégias para preservar sua lucratividade frente a essa variabilidade. Já Ribeiro et al. (2010) analisaram o papel da inovação no processo de internacionalização de empresas brasileiras de TI.

Pontuando a lacuna de pesquisa encontrada, de forma geral percebe-se que a literatura trata de variáveis estratégicas ou estratégias específicas do setor de TI mas há ainda poucos artigos focando especificamente o processo de gestão estratégica em si, e raros consideram a realidade das pequenas e micro empresas. No contexto nacional, o estudo de Sausen e Vleiger (2011) é um dos poucos que enfoca especificamente a gestão estratégica nesse setor, analisando o processo de mudança estratégica organizacional do setor de TI da cidade de Ijuí/RS, longitudinalmente (1973 a



2008), analisando eventos críticos e mudanças de ciclo de vida das empresas pesquisadas naquele contexto.

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar como ocorre o processo de gestão estratégica em uma organização de pequeno porte da área de Tecnologia da Informação (TI), com base no estudo das escolas de estratégia apontadas por Mintzberg *et al.* (2000), e também a partir da visão de Estratégia Como Prática (ECP) proposta por autores como Whittington (2004) e Jarzabkowski (2005).

As próximas seções do artigo (2 e 3) tratam do seu referencial teórico, seguidas da metodologia de pesquisa (seção 4), análise dos dados (seção 5) e considerações finais (seção 6).

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Inicialmente, abordam-se conceitos básicos e as principais escolas de estratégia, seguida da análise da abordagem de Estratégia Como Prática (ECP).

### 2.1 PRINCIPAIS CONCEITOS E ESCOLAS DE ESTRATÉGIA

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. Porter (2010) 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), ela é um conjunto de regras de tomada de decisões em condições de desconhecimento parcial.

Normalmente há uma confusão entre os conceitos de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica. Para muitos, esses três convergem-se ao conceito de planejamento estratégico formal e preconcebido (MINTZBERG *et al.*, 2006). 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.

Mintzberg *et al.* (2000) apresentam a classificação de dez escolas do pensamento estratégico, que se caracterizam por diferentes abordagens da literatura sobre o tema (ver Quadro 1). Esta referência indica o universo crítico da literatura em gestão estratégica, que é ampla e complexa tal qual seu objeto de estudo.

NOME DA ESCOLA	ÊNFASE DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA
<b>Design</b>	Como um processo de concepção. Agente central: o principal executivo.
<b>Planejamento</b>	Como um processo formal. Agente principal: os planejadores.
<b>Posicionamento</b>	Como um processo analítico. Agente principal: os analistas estratégicos.
<b>Empreendedora</b>	Como um processo visionário. Agente principal: o empreendedor.
<b>Cognitiva</b>	Como um processo mental. Agente principal: a mente do estrategista.
<b>De Aprendizado</b>	Como um processo emergente. Agente principal: os aprendizes
<b>Do Poder</b>	Como um processo de negociação. Agente principal: qualquer um detentor de poder.
<b>Cultural</b>	Como um processo coletivo. Agente principal: a interação social, a coletividade.
<b>Ambiental</b>	Como um processo reativo, visão de contingência. Agente principal: o próprio ambiente.
<b>De Configuração</b>	Como um processo de transformação. Agente principal: qualquer um, especialmente o executivo principal.

**Quadro 1** - Dez diferentes escolas de pensamento estratégico

Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg et al.(2000).

Analisando o Quadro 1, observa-se 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, incluindo 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* promoveram avanços significativos na evolução do tema *estratégia* com base em fatores sociais, tais como aspectos coletivo-sociais, baixa formalidade e estratégias emergentes. Esta pesquisa parte do pressuposto que essas últimas escolas de estratégia podem apontar processos mais adequados de gestão estratégica



para compreender indústrias em ambientes turbulentos e competitivos como a indústria de TI, especialmente em empresas de micro e pequeno porte, que normalmente não possuem uma estrutura complexa ou rígida. Outra referência que pode ser útil é a abordagem da Estratégia Como Prática, abordada a seguir.

## 2.2 A ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA (ECP)

De acordo com Jarzabkowski e Wilson (2002), a ECP trata de como os gestores agem e interagem em todo o processo de formulação, implementação e monitoramento da estratégia. A estratégia como prática envolve tanto inspiração (visão), quanto transpiração (procedimentos por meio dos quais a estratégia é implantada). Por isso, considera-se 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 conforme 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, funcionários e consultores agem e interagem no processo estratégico. A estratégia como prática não é a mesma para todos e o sucesso de um pode não ser o sucesso de outro.

A gestão estratégica, abordada como um processo, corrobora essa visão, uma vez que a estratégia não pode ser considerada em duas etapas distintas e desconectadas de *formulação* e após *implementação*, como defendido em algumas escolas abordadas anteriormente (Quadro 1). Para a ECP, essas duas etapas estão obrigatoriamente inter-relacionadas (WHITTINGTON, 2004).

A perspectiva da ECP tem o objetivo de compreender o que está subjacente a esse processo, sugerindo, conforme Wilson e Jarzabkowski (2004), que o grande desafio é a transformação da visão do estrategista no topo da organização. Ele precisa estar ciente sobre como esse processo ocorre, para que possa interagir de forma adequada. Ainda com base nos autores, o estrategista deve fazer uso de uma linguagem apropriada (não apenas a linguagem falada), que inclui o pensar e o agir estrategicamente, obtendo êxito na transmissão de suas ideias, para que sejam comunicadas de maneira simples, entendidas e debatidas na organização. A identidade profissional do estrategista também deve ser analisada e pesquisada. Os agentes não humanos (falhas mecânicas, falta de recursos etc.) também desempenham importantes papéis no desenvolvimento de estratégias.

A preocupação recente com a diferença entre a teoria conhecida sobre estratégia, e o que os

estrategistas realmente fazem na prática, segundo Jarzabkowski (2004), originou a ECP. Para Jarzabkowski (2005), a expressão “prática” sugere que a estratégia tem origem nas experiências diárias vividas. 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. Tais práticas podem tomar formas diversas, como o uso de influências, práticas racionais (como planejamento estratégico), práticas discursivas (interação dia a dia – linguagem), práticas oportunistas (interações em momentos oportunos), entre outros. 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 a eles, pois o interesse organizacional é apenas uma parte dos interesses existentes na organização (CERTEAU, 1994).

O tempo é um fator crítico para o entendimento da estratégia. Kaplan e Orlikowski (2013) afirmam que a estratégia não pode ser entendida como o produto de previsões mais ou menos precisas, sem considerar que as múltiplas interpretações dos gestores sobre preocupações atuais e a reflexão sobre a trajetória histórica da organização sempre irão influenciar essas previsões e os planos futuros.

Assim, o campo de pesquisa da ECP direciona o foco para os diversos atores organizacionais, incluindo os estrategistas e seus colaboradores, assim como para aquilo que esses atores fazem no dia a dia em seu trabalho. Entre as pesquisas publicadas no Brasil sobre ECP, de acordo com Avila *et al.* (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).

Recentemente, Sampaio, Fortunato e Bastos (2013) estudaram a estratégia como prática em um programa governamental brasileiro, compreendendo as particularidades das ações dos participantes (tomada de decisão, socialização, comunicação, entre outras).

### 3 GESTÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA E SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A literatura aponta uma série de características das micro e pequenas empresas que precisam ser consideradas na presente pesquisa. Entre as características que em geral distinguem essas empresas estão (Pinheiro, 1996; Leone, 1999, Welsh e White, 1991, Caldeira e Ward, 2002):

- Recursos financeiros escassos.
- Estrutura organizacional enxuta.
- Comunicação pessoal com funcionários e clientes.
- Baixa especialização dos funcionários e dos dirigentes.
- Baixo nível de capacitação dos gestores (capacidades administrativas).
- Autocracia e centralização por parte dos dirigentes.
- Dirigentes com visão de curto prazo.
- Decisão baseada em intuição e experiência.
- Baixa influência sobre o ambiente externo.
- Flexibilidade e rápida adaptação ao ambiente e clientes.

Dodge e Robbins (1992) apresentaram um modelo sintetizado de desenvolvimento organizacional, enfocando as empresas de pequeno porte, em 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. A segunda fase 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: a entrada dos concorrentes diretos que eram relativamente inativos até o momento e 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 como 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. Geralmente as empresas nessa fase também experimentam problemas referentes à mudança do porte da empresa, como a perda de controle e falhas na eliminação de ineficiências negligenciadas durante seu crescimento.

As MPE (Micro e Pequenas Empresas) do setor de TI também passam por fases de desenvolvimento, cada uma delas guarda uma série de desafios. O Quadro 2 apresenta uma síntese de quatro fases de desenvolvimento das MPE no setor de software (relacionado à TI) do ponto de vista da estratégia, baseado no estudo de Schier e Souza (2009).

<b>FASE 1</b>	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.
<b>FASE 2</b>	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.
<b>FASE 3</b>	Crescimento: Como crescer e como financiar este crescimento; sequência de problemas funcionais na busca de cada área em construir sistemas eficazes.
<b>FASE 4</b>	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 competitiva. Planejamento estratégico.

**Quadro 2 - Fases estratégicas das MPE em TI.**

Fonte: Elaborado com base em Schier e Souza (2009).

Conforme o Quadro 2, para muitas 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, e para isso a gestão estratégica é fundamental (Schier e Souza, 2009).

De acordo com Antonini e Saccol (2011), o mercado de TI é caracterizado por uma indústria de alta velocidade na introdução de inovações, competição acirrada (e muitas vezes, global), e alta dependência da qualidade de sua mão de obra, que é o seu grande ativo. Agrawal et al. (2012)

apontam que no setor de software (TI) é frequente a falta de capacitação para técnicos que assumem funções gerenciais.

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).

#### 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa tem caráter descritivo e qualitativo (COLLIS e HUSSEY, 2006), adotando o método de estudo de caso único (YIN, 2001). A unidade de análise do caso é uma pequena empresa de TI.

A empresa pesquisada, aqui denominada RUBI, está inserida no mercado de TI desde 2002, e é uma pequena empresa de acordo com o critério de número de pessoas ocupadas no segmento de serviços do BNDES (2002), em consonância com a classificação do SEBRAE (2006), possuindo cerca de 20 funcionários. Como justificativa para a escolha da empresa objeto do estudo de caso, destaca-se o fato de um dos autores do artigo ser 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. Porém, isso deve ser apontado como uma limitação da pesquisa, adicionada ao fato de que não é possível generalizar seus resultados, por tratar-se de um estudo qualitativo e contextualizado.

A coleta de dados empregou três procedimentos. Foi utilizada a observação participante, pois um dos autores é membro da organização pesquisada, assim presenciou e também foi ator de várias decisões e ações estratégicas. Também foi empregada a análise documental, pois se teve acesso a documentos, tais como apresentações anuais utilizadas para comunicar as estratégias da empresa desde o ano de 2003, documentos financeiros relacionados ao desempenho da empresa; documentos relativos à pesquisa de clima organizacional e documentos relativos aos planos de *marketing* da empresa. Como terceiro procedimento, foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados, iniciando com um sócio-diretor, seguido por três gerentes (comercial, de serviços



e administrativo-financeiro, respectivamente) e, por fim, com um consultor externo que presta apoio estratégico à diretoria da empresa e que atua no setor de TI há 16 anos.

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. As entrevistas ocorreram no mês de junho de 2010, na própria empresa, e foram gravadas com a autorização de cada entrevistado. Cabe comentar que, no início de cada entrevista, o entrevistado era comunicado sobre os objetivos da pesquisa.

Seguindo-se os procedimentos indicados por Miles e Huberman (1994) para análise de dados qualitativos, seguiu-se uma sequência de redução dos dados, apresentação e conclusões. A primeira etapa da análise dos dados de 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 sua confrontação com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico, descartando-se aqueles dados que não agregavam valor à pesquisa e gerando, assim, o conjunto de dados analisados. A segunda etapa da análise consistiu na exploração dos dados selecionados na etapa anterior, buscando-se uma compreensão textual e adotou-se uma codificação por temas relacionados à pesquisa, seguindo-se os preceitos da análise de conteúdo clássica (BAUER, 2010). Nesta etapa, buscou-se compreender os dados selecionados/codificados e seus significados, orientado pelos objetivos da pesquisa e pelo referencial teórico (BAUER, 2010; COLLIS e HUSSEY, 2006). Por fim, ocorreu a formalização dos resultados da análise, que serão apresentados na seção a seguir.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS: O CASO DA EMPRESA RUBI**

A análise apresentada a seguir está focada em dois eixos: na gestão estratégica realizada ao longo da trajetória da empresa pesquisada e na atualidade. Logo após, essa análise é confrontada com a teoria que embasa a pesquisa.

### **5.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NA TRAJETÓRIA DA EMPRESA**

A empresa RUBI foi fundada no final de 2002 por dois sócios (um com formação superior em Computação e o outro em Administração) e têm foco no segmento de infraestrutura e segurança no setor de TI.



Antes de fundarem a empresa RUBI, os dois sócios fundadores 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. Durante o período em que trabalharam nessa empresa, os dois, então funcionários, eram selecionados para os principais projetos a serem executados, devido à sua capacitação técnica e bom relacionamento com os clientes.

A ideia de criar a empresa RUBI surgiu durante o ano de 2002, quando os fundadores perceberam que a empresa em que ambos trabalhavam começava a ter problemas, o que se refletia na satisfação dos clientes. 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 em TI. Nos anos 2001 e 2002, presenciou-se no mercado o “estouro da bolha” e a crise das chamadas “.com”. Após esses eventos, em 2002, existia uma mudança de postura dos consumidores de TI, passando a analisar o retorno de investimentos dos projetos, buscando soluções com vistas à redução de custos ou ganhos de produtividade. Esses fatos demonstram que o momento não seria considerado ideal para a abertura de uma nova empresa no ramo, se realizada naquele momento uma análise criteriosa do mercado, a qual não foi feita.

Ficou claro, por meio das entrevistas, 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 da rede de relacionamentos pessoais dos fundadores. As estratégias em seus primeiros anos eram bastante simples, objetivando o aumento da receita fixa, a conquista de novos clientes e o fechamento de novos contratos.

Durante os anos de 2005 e 2006, a empresa experimentou uma onda de crescimento. Houve uma expansão no *mix* de soluções e serviços, bem como na equipe de colaboradores. Também naquele ano (2007) buscou-se 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. Esses gerentes foram instruídos a trabalharem alinhados com a diretoria e a reportarem o andamento dos trabalhos, para que a diretoria pudesse apoiá-los numa espécie de *coaching*, mas, na prática, não foi realizado um planejamento ou monitoramento formal, e sim, interações do cotidiano e consultas

para tomadas de decisões.

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 a falta de mecanismos eficientes de controle, devido ao fato destes estarem baseados em controles 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 são importados e referenciados pelo dólar. Além disso, muitos clientes postergaram investimentos, também como reflexo da crise, o que gerou uma diminuição dos negócios. Portanto, neste período a empresa adotou uma política de austeridade e intensificação das ações comerciais, conseguindo crescer acima do mercado mesmo na crise de 2009. A média histórica de crescimento da empresa de 2004 a 2009 foi de 42,76% ao ano.

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, contratando pessoas do mercado, inclusive três colaboradores da empresa RUBI.

## 5.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA 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, permitindo-lhes conhecer apenas aquelas informações necessárias para que 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 serviços foi: “Sempre foi assim, desde o princípio, e não sei responder exatamente por quê”.

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 até hoje. 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 gestão 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, 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, em dezembro, quando são apresentados para todos os colaboradores os resultados obtidos naquele ano, como os percentuais de crescimento totais, por segmento, por linha de produto, assim como os principais investimentos e ações realizadas 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, 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 os objetivos propostos.

Em 2008, pela primeira vez, a empresa apresentou objetivos financeiros para um período de cinco anos (ao invés de um ano, como era feito até então). A partir deste mesmo ano, também tem-se utilizado a ferramenta 5W2H<sup>1</sup> para o desdobramento de algumas estratégias (operacionalização) com todos os 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. Pode-se afirmar que essa apresentação foi o primeiro momento formal relacionado à gestão estratégica da empresa, ao menos no que diz respeito a documentar a estratégia planejada. Para os diretores, esse trabalho não é considerado como um planejamento estratégico, eles entendem que é apenas uma forma de comunicar algumas estratégias. Do ponto de vista teórico, pode ser considerado um planejamento estratégico formal, pois são descritos objetivos, prazos e formas de execução (5W2H).

No entanto, durante a apresentação anual, os objetivos e estratégias apresentadas não são questionados ou criticados pelos colaboradores, pois não há espaço para isso, uma vez que se trata de um trabalho de responsabilidade da diretoria, e que apenas é comunicado ao restante da empresa. Essa percepção ficou evidenciada nas entrevistas com os gerentes.

---

<sup>1</sup> A técnica de 5W2H é uma ferramenta que permite identificar dados e rotinas importantes de um projeto ou de uma unidade de produção. O método é constituído de sete perguntas-chaves, utilizadas para implementar soluções: O quê? Quem? Onde? Por quê? Quando? Como? Quanto? (LISBÔA e GODOY, 2012).

Percebeu-se que os gerentes não reconhecem formalmente 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 planejadas pela diretoria, e salientam que isso não é conhecido, porque a diretoria faz questão de manter a situação dessa forma.

Visando a consolidar os dados obtidos nas entrevistas com os gerentes, são listadas as estratégias por eles percebidas (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;
- f) Estratégia de comunicação com o mercado, percebida por intermédio das notícias divulgadas na mídia especializada dos cases de sucesso e ações realizadas pela empresa, além de newsletter para os clientes;
- 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 tal como percebidas pelos gerentes estão de acordo com as estratégias definidas pela diretoria, ou seja, pode ser concluído que, mesmo havendo uma formalização parcial e apresentação dessas estratégias apenas uma vez ao ano, elas 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, identificou-se 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 *feeling*.

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 pela gerente comercial por intermédio de planilhas, e discutidos 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.

Sobre o monitoramento do mercado, ficou evidente nas entrevistas que todos entendem que existe um monitoramento, porém é realizado informalmente pela diretoria. Entendem que a diretoria tem uma rede de relacionamentos ampla, inclusive com membros da concorrência e pessoas influentes no mercado. Também se entende que os diretores mantêm contato com os clientes mais importantes da empresa, que possuem influência, o que é outra fonte de informações importante. A empresa acaba tendo um monitoramento formal da cotação do dólar. 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 flexibilidade 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 para conhecer o que está ocorrendo no mercado e buscar novas soluções ou parceiros de negócios. Porém, foi relatado pelas gerências que não são divulgados ou compartilhados os resultados dos eventos, existindo dúvidas sobre a real efetividade desse tipo de ação.



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. 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 a empresa tem essa postura conservadora, 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.

Quando perguntados sobre como os funcionários fazem para corroborar no dia a dia os objetivos e estratégias da empresa (princípio básico da ECP), foram encontradas diferentes visões.

A gerência administrativa 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 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 a visão de buscar sempre a melhor alternativa, mesmo que isso desfavoreça 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.

O gerente técnico 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 referência 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.



## 6 DISCUSSÃO DO CASO À LUZ DA TEORIA: DIFERENTES ABORDAGENS ESTRATÉGICAS E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Primeiramente, cabe observar que, de acordo com as características de pequenas empresas citadas no referencial teórico, a empresa pesquisada possui uma estrutura organizacional enxuta, autocracia e 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).

De acordo com a literatura sobre ciclos de vida das pequenas empresas, pode afirmar-se que a empresa RUBI passou por diferentes etapas, desde sua concepção e desenvolvimento inicial. Analisando o modelo proposto por Dodge e Robbins (1992), pode-se concluir 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 de custos. Fica evidenciado que a RUBI precisa superar os atuais problemas relacionados à eficiência de 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, para alcançar uma nova fase de crescimento rumo à maturidade do negócio. Para isso, a gestão estratégica é um processo fundamental.

Por meio dos dados analisados, conclui-se que os diretores consideram que a empresa RUBI nunca teve um momento específico de planejamento estratégico formal, utilizando metodologias formais de planejamento. O planejamento das estratégias e ações 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 colaboradores, 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 características de diversas escolas de estratégia em diferentes fases do seu desenvolvimento, como observado no Quadro 3. Algumas das escolas são percebidas em toda a trajetória da empresa, e outras em fases específicas. Pode-se afirmar que a gestão estratégica da empresa RUBI se identifica mais fortemente com escola empreendedora.

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 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, também fica evidente na empresa RUBI, porque o controle da estratégia se concentra nos empreendedores e não é formalizado, sendo ajustado em reuniões informais entre esses empreendedores.

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, o que constitui uma das maiores contribuições da escola empreendedora, que valoriza a intuição e a experiência prévia do líder ou estrategista, ou seja, a idiosincrasia humana.

Porém, 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 dos líderes empreendedores costumam adotar uma estratégia seguidora do que a concorrência direta está fazendo, com baixa criatividade. Essa característica pode ser percebida na empresa RUBI, uma vez que todas as estratégias adotadas até hoje sempre estiveram fundamentadas nas ações observadas dos concorrentes diretos, adotando-se estratégias conservadoras.

Mintzberg *et al.*(2000) ainda criticam essa escola devido à formação das 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 restante da organização.

No entanto, na análise dos dados percebem-se outros elementos na trajetória e no dia a dia de estratégia da empresa pesquisada que remetem às demais escolas de estratégia apontadas por Mintzberg *et al.*(2000). Isso pode ser observado no Quadro 3, que descreve a presença da escola de *Design* e de Posicionamento na fase de concepção e desenvolvimento inicial da empresa. Durante seu crescimento surgem algumas características das escolas de Aprendizado e Cultural, seguidas da

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 (ECP) também ajuda a explicar como a estratégia se desdobra no dia a dia da empresa pesquisada. Inicialmente 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 *et al.* (2009), o aprendizado é um elemento importante presente na estratégia como prática social, assim como Whittington (2004) e Jarzabkowski (2005) o afirmam.

Diversos atores também interagiram ao longo da trajetória de estratégia analisada. 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 TI e seu relacionamento com os representantes 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.



De acordo com os relatos, 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.

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. 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, tal como descreve Certeau (1994).

Podem ainda serem observados, na análise dos dados desta pesquisa, resultados semelhantes aos 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.

O Quadro 3 sintetiza as diferentes perspectivas e abordagens estratégicas analisadas no caso pesquisado.

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

Quadro 3 - Abordagens de estratégia no caso pesquisado

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral compreender como ocorre o processo de gestão estratégica em uma pequena empresa do setor de TI. Primeiramente, analisou-se como ocorreu a gestão estratégica na trajetória da empresa e na atualidade.

Ao buscar identificar se a empresa pesquisada possui algum padrão ou modelo de gestão estratégica, identificaram-se diversas similaridades com a escola empreendedora apontada por Mintzberg *et al.* (2000). Todavia outras escolas de estratégia também estão presentes em diferentes fases do desenvolvimento da empresa pesquisada. Entre 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, ao analisar a relação entre as práticas sociais dos membros organizacionais e a gestão estratégica na organização pesquisada, pode-se afirmar que se identificou claramente 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.

Quanto às contribuições do estudo, primeiramente apontam-se contribuições de ordem prática para a empresa pesquisada, as quais também podem ser úteis para informar outras empresas em contexto semelhante. Pode-se citar 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.

Em termos de contribuição teórica, este estudo colabora com dados empíricos analisados à luz da estratégia como prática social, pois de acordo com Wilson e Jarzabkowski (2004), para que o campo de pesquisa da estratégia como prática social se desenvolva além do seu, até então, limitado contexto, um maior número de pesquisas é necessário nos níveis micro, meso e macro de análise prática. A intenção é que as contribuições aqui apresentadas sirvam de subsídio para debate e discussão, para contribuir e compartilhar o conhecimento com pesquisadores e outros interessados nessa abordagem específica de estratégia. Também não foram localizados até o momento estudos empíricos sobre estratégia que adotem as duas abordagens utilizadas neste trabalho – a das escolas de estratégia de Mintzberg et al. (2000) e da abordagem mais recente da ECP - em um único estudo. Este artigo também procura colaborar nesse sentido.

Esta pesquisa contribui também com o conhecimento sobre gestão estratégica no setor de TI, pois até o momento não foi encontrado um número expressivo de estudos sobre esse tema no setor pesquisado no Brasil.

Em suma, os resultados do artigo lançam luz sobre o processo de gestão estratégica de micro e pequenas empresas de TI, gerando reflexões que são úteis para gestores de empresas com perfil semelhante à empresa pesquisada, assim como para pesquisadores que estudam o setor de TI no Brasil.



As reflexões geradas pelo artigo também são úteis para a criação de políticas públicas, por exemplo, de investimento na capacitação de micro/pequenos empresários do setor pesquisado. Nesse sentido, fica evidente que a elevada capacitação técnica dos empreendedores desse setor por si só não dá conta dos desafios que enfrentam para desempenhar a gestão estratégica das suas organizações.

Como sugestões para pesquisas futuras estão a investigação de outras micro e pequenas empresas pertencentes ao setor de TI no contexto brasileiro, com o objetivo de auxiliar na validação/generalização dos resultados desta pesquisa. Entretanto, embora os resultados desta pesquisa não possam ser generalizados estatisticamente, por se tratar de um caso único, isso não impede, conforme Flyvbjerg (2006), que o estudo de caso realizado não possa contribuir para o processo coletivo de acumulação de conhecimentos em um determinado campo ou sociedade, estando os seus resultados assim mais próximos da chamada generalização analítica indicada por Yin (2001).

Sugere-se ainda a realização de outras pesquisas que adotem a abordagem de ECP para análise da gestão estratégica no setor de TI, uma vez que o número de estudos no Brasil e no mundo ainda é limitado.

## REFERÊNCIAS

- Agrawal, N. M; Khatri, N., Srinivasan, R. (2012). Managing growth: Human resource management challenges facing the Indian software industry. *Journal of World Business*, 47 (2), 159–166.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Antonini, L.; Saccol, A. Z. (2012). Educação Corporativa em pequenas e médias empresas do setor de software: um estudo exploratório. *RESI: Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 10, 1-23.
- Avila, C. L.; Silva, a. R. L.; Junior, A. S.; Junquilha, S. G. (2009). A Construção da estratégia na prática social dos membros organizacionais: um estudo de caso em uma empresa do setor de comércio exterior. In: *Anais do XXXIII ENANPAD*.



- Bauer, M. (2010). Análise de Conteúdo Clássica: uma revisão. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes.
- Biselli, F.; Tonelli, M. J. (2006). Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. In: Anais do XXX ENANPAD.
- BNDES (2002). 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.
- Bouças, C. (2013) Setor de tecnologia da informação crescerá 7,3% neste ano. Valor Econômico. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3176064/setor-de-tecnologia-da-informacao-crescera-73-neste-ano>. Acesso em: 12 nov. 2013.
- Brito, E. Z., Mariotto, G. (2013). Benefits of Cooperation between Buyers and Providers: a study in the field of information and communications technology. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, 15 (47), 241-261.
- Caldeira, M; Ward, J. (2002). Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries, Information Systems Journal, 12 (2), 121-152.
- Certeau, M. de. (1994). A invenção do cotidiano: artes do fazer. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes.
- Chandler, Alfred D. (1962). Strategy and structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.
- Collis, J.; Hussey, R. (2006). Pesquisa em administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre, Bookman.
- Dodge, H.; Robbins, J. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle. Journal of Small Business Management, 30 (1), 27-38.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. Qualitative Inquiry, 12, 219-245.
- IBGE (2009). 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.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. Journal of Management Studies, 40 (1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. Organization Studies, 25 (4), 529-560.

- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage publications.
- Jarzabkowski, P.; Wilson, D.C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, 39 ( 3), 355-381.
- Kaplan, S., Orlikowski, W. (2013). Temporal Work in Strategy Making. *Organization Science* 24 (4), 965-995.
- Leone, N. M. de C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e medias empresas. *Revista de Administração (RAUSP)*, 34 (2), 91-94.
- Lisbôa, M. da G. P., Godoy, L. P. (2012). Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 4 (7), 32-47.
- Lopes, S. P. (2010). Analise da manifestação das competências dos empreendedores do setor de Tecnologia da Informação da Grande Florianópolis/SC. *Revista de Administração da Unimep*, 8 (1), 16-37.
- Majumdar, S. K. , Simons, K.L. Nag, A. (2011). Bodyshopping versus offshoring among Indian software and information technology. *Information Technology & Management*, 12 (1), 17-34.
- Malik, A. (2013). Post-GFC people management challenges: a study of India's information technology sector. *Asia Pacific Business Review*, 19 (2), 230-246.
- Marra, A. B.; Melo, M. C. O. L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, 9 (3), 9-31.
- Mendes, R. H.; Binder, M. P.; Prado, S. T. J. (2006). Planejamento Estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? In: *Anais do XXX ENANPAD*.
- Miles, M.; Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. 2a. ed. Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, b.; Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.; Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Murta, I. B. D.; Mendonça, M. C. N.; Lima, G. C. O.; Silva, A. R. L. (2007). A construção de estratégias e os espaços simbólicos: um estudo no Shopping popular Oiapoque. In: *Anais do XXXI ENANPAD*.
- Pinheiro, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (Doutorado) – FEA. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

- Porter, M.E. (2010). Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. (11a. Ed.). Rio de Janeiro: Campus, 499 p.
- Ribeiro, F. F., Costa, P. R., Figlioli, A., Ades, C. (2010). O papel da inovação no processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 5(2), 140-166.
- Ribeiro, R., Casas, A. L. L., Niza, R. C., e Guedes, R. M. (2009). Demanda variável e lucratividade em empresas prestadoras de serviços: um estudo de caso no setor de tecnologia da informação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(33), 351-366.
- Ribeiro, R., Garcia, M. M., e Las Casas, A. L. L. (2010). Estratégia e vantagem competitiva no mercado brasileiro de telecomunicações: um estudo de casos múltiplos para o período de 1999 a 2007. *Revista de Gestão*, 17(3), 297-312.
- Roselino, J.E. (2007). Software – Relatório Preliminar Setorial. FINEP – Rede DPP, Disponível em: [http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio\\_setorial/impressao\\_relatorio.asp?lst\\_setor=17](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=17)>. Acesso em: 28 mar. 2010.
- Sampaio, I. C., Fortunato, G., & Bastos, S. A. P. (2013). A estratégia como prática social: o pensar e o agir em um programa social governamental. *Organizações & Sociedade*, 20(66), 479-500.
- Santos, S. A. A (1984). A criação de empresas de tecnologia avançada. *Revista de Administração*, São Paulo, 19.
- Santos, S. A. (1985). A criação de empresas de tecnologia avançada: a experiência européia e as perspectivas brasileiras. *Revista de Administração*. São Paulo, 20.
- Sausen, J. O., e Vleiger, C. A. M. (2011). Adaptação estratégica organizacional: uma análise estratégica do setor de tecnologia da informação de Ijuí/RS, a partir do Modelo do Ecociclo Organizacional. *Revista Alcance*, 18(4), 498-515.
- Schier, I., Souza, Y. (2009) Empreendedorismo: Uma análise sobre o desenvolvimento de empresas brasileiras do setor de software. Enanpad, Rio de Janeiro, anais em CD ROM.
- Scumparim, D., Sacomano Neto, M. (2012). Recursos, controle e autonomia na gestão internacional de serviços de uma empresa de TI e subsidiárias. *Revista de Administração de Empresas*, 52 (4), 407-420.
- SEBRAE (2013). Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia> Acesso em: 13 nov. 2013.

- SEBRAE. (2006). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Critérios de tamanho de empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2010.
- SEBRAE (2013) Estudo analisa cenário da Tecnologia da Informação no País. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/setor/tecnologia-da-informacao/o-setor/cenarios-e-tendencias/bia-216-53-estudo-analisa-cenario-da-tecnologia-da-infor/BIA\\_21653](http://www.sebrae.com.br/setor/tecnologia-da-informacao/o-setor/cenarios-e-tendencias/bia-216-53-estudo-analisa-cenario-da-tecnologia-da-infor/BIA_21653) Acesso em: 12 de nov. 2013.
- Silva, A. R. L. (2007). As práticas sociais e o “fazer estratégia”. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.
- Stefanuto, G. N. O (2004). O programa Softex e a indústria de software di Brasil. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Welsh, J. A.; White, J. F. (1991). A small business is not a little big business. Harvard Business Review, Jul./Aug.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. Long Range Planning. 29 (5), 731-735.
- Whittington, R. (2001). Learning to strategise: problems of practice. Skope Research Paper. n. 20, 1-25.
- Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. Revista de administração de empresas, São Paulo, 44 ( 4), 44-53.
- Wilson, D. C; Jarzabkowski, P. (2004) Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. RAE, 44 (4), p. 11-20.
- Yin, R. K. (2001) Estudo de caso. Porto Alegre: Bookman.

---

**Recebido: 12/03/2013**

**Aprovado: 14/05/2013**