

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Conversa Estratégica e Equipes de Direção de Micro e Pequenas
Empresas:
As Interações dos Codirigentes com não Codirigentes**

Vladas Urbanavicius Júnior

São Paulo
2013

Vladas Urbanavicius Júnior

**Conversa Estratégica e Equipes de Direção de Micro e Pequenas
Empresas de Base Tecnológica:
As Interações dos Codirigentes com não Codirigentes**

Tese apresentada ao PPGA - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho como requisito parcial para obtenção do título de doutor em administração.

Orientador: Edmilson Lima, Dr.

São Paulo

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

URBANAVICIUS JÚNIOR, Vladas

Conversa Estratégica e Equipes de Direção de Micro e Pequenas Empresas: As Interações dos Codirigentes com não Codirigentes./ Vladas Urbanavicius Júnior. 2013.

201 f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, PPGA, São Paulo, 2013.

Orientador (a): Edmilson Lima, Dr.

- 1 Gestão estratégica em Micro e Pequenas empresas (MPE). 2. Equipe de direção em MPE. 3. Conversa Estratégica em MPE.

I. Lima, Edmilson de Oliveira.

CDU 658

FOLHA DE JULGAMENTO

Conversa Estratégica e Equipes de Direção de Micro e Pequenas Empresas: As Interações dos Codirigentes com não Codirigentes

Candidato: VLADAS URBANAVICIUS JÚNIOR

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. **Edmilson Lima** (orientador) (Universidade Nove de Julho – PPGA)

Prof^a. Dra. **Cristina Daí Prá Martens**
(Universidade Nove de Julho – PPGA)

Prof. Dr. **Benny Kramer Costa**
(Universidade Nove de Julho – PPGA)

Prof. Dr. **Fernando Antonio Prado Gimenez**
(Universidade Federal do Paraná – UFPA)

Prof. Dr. **Edmundo Escrivão Filho**
(Universidade de São Paulo – USP – São Carlos)

AGRADECIMENTOS

Este trabalho contou com a colaboração de pessoas e instituições para a sua realização.

Agradeço à direção do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) pela qualidade do curso e também pela bolsa de estudos que me foi concedida.

Agradeço à Direção da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FACESM) pelo apoio e incentivo que recebi para o desenvolvimento desta tese.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e a todos os colegas do curso, pelo apoio e contribuições que recebi.

Agradeço ao meu orientador, Professor Edmilson Lima, pelo incentivo permanente para que eu tivesse força para superar os obstáculos e pelas contribuições na realização deste trabalho.

Agradeço também aos gestores das empresas que foram alvo de estudo desta tese, pela receptividade e apoio na realização da mesma.

Por fim, agradeço à minha amada esposa Lílian e aos meus filhos Leonardo e Pedro, pelo incentivo e compreensão, sem os quais seria impossível a concretização desta tese.

RESUMO

Diante das dificuldades de estruturação enfrentadas pelas micro e pequenas empresas (MPE), muitos dirigentes optam por constituir uma equipe de direção, seja para ampliar as possibilidades de trabalho ou para suprir outras necessidades organizacionais. As atividades e relações dos codirigentes destas equipes de direção, não raro, são caracterizadas pela informalidade e, também, pela riqueza nas formas de comunicação entre diversas pessoas, sejam elas oriundas do ambiente interno ou externo à organização. Este trabalho tem por objetivo geral descrever como as conversas estratégicas dos codirigentes, com pessoas de fora da sua equipe de direção, contribuem para o desenvolvimento das estratégias nas micro e pequenas empresas de base tecnológica (MPEBT), tendo em vista os casos selecionados. A amostra da pesquisa é composta por três empresas de base tecnológica escolhidas segundo critérios definidos na pesquisa. A abordagem metodológica é descritiva e baseada em métodos qualitativos de pesquisa e no estudo multicaso (Eisenhard, 1989). A coleta dos dados foi feita, principalmente, por meio da observação participante e de entrevistas em profundidade. Sua análise inclui as etapas de análise intracaso e intercaso, segundo as recomendações de Miles e Huberman (1994) e Lima (2010). Os resultados da pesquisa mostram que os codirigentes realizam conversas estratégicas com interlocutores externos à equipe e que, por meio delas, obtém informações importantes para a gestão estratégica das empresas. Dentre os principais interlocutores externos que realizam conversas estratégicas com os codirigentes estão: pessoas ligadas a órgãos de apoio e fomento, gestor de empresa cliente, consultor, empresário parceiro, pessoa do círculo familiar e fornecedor. Conclui-se, com a pesquisa, que alguns fatores como a proximidade nas relações dos codirigentes com os interlocutores externos, a habilidade de comunicação e entendimento da estratégia dos componentes das equipes de direção e a atividade exercida pelo interlocutor externo estão fortemente relacionados com o desenvolvimento das conversas estratégicas, com seu conteúdo e com sua influência nas equipes de direção.

Palavras-chave: Conversa Estratégica; Equipes de Direção; Codirigente; MPEBT

ABSTRACT

Facing the difficulties of structuration, micro and small companies (MPE), many chiefs choose forming a direction team, either to expand the working possibilities or in order to solve other organizational needs. The activities and relations between these direction teams are featured by informality and also by wealth ways of communication among the people from internal environment or external to the organization. This paper has the general objective to describe how strategic conversations between co-directors and people out of reach of direction, contribute to the development of strategies in MPEBT, focusing on selected cases. The sample of this research is composed of three technological companies chosen under standards determined in the research. The methodological approach is describable and has its basis on qualitative methods of research, based on multi-case study (Eisenhard, 1989). The data compilation has been made mainly by participant observation and interviews. Its analysis includes stages of intra-case and inter-case analysis, according to recommendations of Miles and Huberman (1994), and Lima (2010). The results of this research show that co-directors have strategic conversations with external interlocutors, and that through these conversations, gather important information to the company's competitive edge management. Among the main external interlocutors which have strategic conversations with co-directors there are: people related to institutions of support and fomentation, client company's manager, consultant, partner business executive, family people and supplier. It is possible to conclude from this research that some characteristics as closeness in relations between co-directors and external interlocutor, the skill of communication and comprehension of the strategy from the members of the direction team and the activity practiced by external interlocutor are strongly related to the development of strategic conversations, with its content and its influence on direction teams.

Key-Words: Strategic Conversation; Direction Teams; Co-director; MPEBT.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 1 | Modelo delimitador da pesquisa | 21 |
| Figura 2 | Formas de desenvolvimento das conversas nas organizações | 26 |
| Figura 3 | Inclusão/exclusão da média gerência nas conversas estratégicas | 29 |
| Figura 4 | Fluxo das informações organizacionais | 32 |
| Figura 5 | Conversação no contexto organizacional | 33 |
| Figura 6 | Características das conversas estratégicas | 36 |
| Figura 7 | Contribuições das conversas estratégicas para os seus interlocutores | 37 |
| Figura 8 | As conversas estratégicas na gestão organizacional | 38 |
| Figura 9 | Definições de equipes de direção | 42 |
| Figura 10 | Estrutura teórica de equipe de direção | 43 |
| Figura 11 | Equipe de direção no ambiente organizacional | 50 |
| Figura 12 | Limitações não financeiras dos gestores de MPE | 57 |
| Figura 13 | Características das MPEBT | 61 |
| Figura 14 | Influência das conversas estratégicas nas diferentes circunstâncias estratégicas da empresa Hábeis e as respectivas práticas estratégicas adotadas | 83 |
| Figura 15 | Influência das conversas estratégicas nas estratégias da empresa | 92 |
| Figura 16 | Influência das conversas estratégicas nos diferentes períodos da empresa e as respectivas práticas estratégicas adotadas | 101 |
| Figura 17 | Influência das conversas estratégicas nas estratégias realizadas | 110 |
| Figura 18 | Sequência no fechamento de negócio com a empresa WWS | 117 |
| Figura 19 | Influência das conversas estratégicas nas diferentes circunstâncias estratégicas da empresa B2ML e as respectivas práticas estratégicas adotadas | 122 |
| Figura 20 | Influência das conversas estratégicas nas estratégias realizadas | 127 |
| Figura 21 | Conversas estratégicas entre codirigentes e pessoas ligadas a órgãos de fomento | 139 |
| Figura 22 | As conversas estratégicas como fluxos de ligação entre a empresa e o mercado | 141 |
| Figura 23 | As conversas estratégicas e a desestruturação estratégica da empresa | 143 |
| Figura 24 | As conversas estratégicas e sua influência nas práticas de renovação estratégica das empresas | 144 |
| Figura 25 | As conversas estratégicas como planos de ligação entre empresa e mercado | 146 |
| Figura 26 | Síntese das influências das conversas estratégicas nas práticas estratégicas adotadas pelas equipes de direção | 147 |
| Figura 27 | As conversas estratégicas como fluxos condutores de apoio empresarial | 150 |
| Figura 28 | As conversas estratégicas como fluxos condutores de recursos empresariais | 152 |
| Figura 29 | As conversas estratégicas como fluxos inviabilizadores da estratégia | 153 |
| Figura 30 | As conversas estratégicas como fluxo de renovação estratégica | 155 |
| Figura 31 | As conversas estratégicas fortalecendo a empresa em seu espaço de mercado | 156 |
| Figura 32 | As conversas estratégicas como viabilizadoras de apoio, recursos e espaço de mercado | 157 |
| Figura 33 | Atores externos que realizam conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção em estudo | 160 |
| Figura 34 | Interlocutores aparecem de forma recorrente nas conversas | 161 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Figura 35 | estratégicas que influenciaram nas praticas estratégica Interlocutores que aparecem de forma reincidente nas conversas estratégicas que influenciaram nas estratégicas realizadas | 162 |
| Figura 36 | Relação entre os Interlocutores que realizaram conversas estratégicas e os ambientes de ocorrência reincidentes | 164 |
| Figura 37 | As conversas estratégicas com pirâmide invertida nas organizações | 166 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Quadro 1 | Estrutura do trabalho | 23 |
| Quadro 2 | Tipos de conversas no contexto organizacional | 27 |
| Quadro 3 | Síntese teórica para o entendimento da pesquisa | 40 |
| Quadro 4 | Como as equipes discutem, mas ainda convivem | 48 |
| Quadro 5 | Síntese teórica para o entendimento da pesquisa | 52 |
| Quadro 6 | Classificação das MPEs por número de funcionários | 55 |
| Quadro 7 | Síntese teórica para o entendimento da pesquisa | 62 |
| Quadro 8 | Abordagem do Estudo de Caso | 64 |
| Quadro 9 | Modelo de orientação metodológica | 65 |
| Quadro 10 | Unidades de análise da pesquisa | 68 |
| Quadro 11 | Recomendações para a realização da observação participante | 70 |
| Quadro 12 | Observação participante na pesquisa | 71 |
| Quadro 13 | Síntese da programação da pesquisa nas empresas em estudo | 74 |
| Quadro 14 | Atributos da pesquisa a partir do referencial teórico | 75 |
| Quadro 15 | Interlocutores que realizam conversas estratégicas com os componentes da equipe de direção nos casos em estudo | 77 |
| Quadro 16 | Circunstâncias estratégicas em que ocorreram as conversas estratégicas | 78 |
| Quadro 17 | Ambientes de ocorrência das conversas estratégicas | 79 |
| Quadro 18 | Práticas estratégicas adotadas em decorrência das conversas estratégicas | 80 |
| Quadro 19 | Estratégias realizadas em decorrência das conversas estratégicas | 80 |
| Quadro 20 | Prática estratégica adotada: plano de negócios e indicadores de desempenho | 84 |
| Quadro 21 | Prática estratégica adotada: análise de mercado para inserção de novo produto | 86 |
| Quadro 22 | Prática estratégica adotada: prospecção de mercado | 87 |
| Quadro 23 | Prática estratégica adotada: prospecção de mercado | 88 |
| Quadro 24 | Prática estratégica adotada: prospecção de mercado | 90 |
| Quadro 25 | Prática estratégica adotada: análise de mercado para inserção de novos produtos | 91 |
| Quadro 26 | Estratégia realizada – Ingresso em programa de incubação de empresas | 94 |
| Quadro 27 | Estratégia realizada - parceria no desenvolvimento de novo produto | 95 |
| Quadro 28 | Estratégia realizada – ampliação comercial | 96 |
| Quadro 29 | Estratégia realizada - ampliação de recursos | 96 |
| Quadro 30 | Estratégia realizada – ampliação comercial | 97 |
| Quadro 31 | Estratégia realizada - ampliação comercial | 98 |
| Quadro 32 | Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas | 99 |
| Quadro 33 | Prática estratégica adotada - plano de negócios | 103 |
| Quadro 34 | Prática estratégica adotada - indicadores de desempenho | 103 |
| Quadro 35 | Prática estratégica adotada – elaboração do plano estratégico | 104 |
| Quadro 36 | Prática estratégica adotada – início do desenvolvimento da cadeia de valor da empresa | 105 |
| Quadro 37 | Prática estratégica adotada – análise de mercado para inserção de novo produto | 106 |
| Quadro 38 | Prática estratégica adotada - análise do macroambiente e microambiente da empresa | 107 |
| Quadro 39 | Prática estratégica adotada: estratégia de marketing digital e novo direcionamento da marca | 108 |
| Quadro 40 | Prática estratégica adotada: planejamento estratégico comercial | 109 |
| Quadro 41 | Estratégia realizada – ingresso em programa de incubação de empresas | 111 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Quadro 42 | Estratégia realizada – ampliação de recursos | 112 |
| Quadro 43 | Estratégia realizada – atuação em novo segmento de mercado | 114 |
| Quadro 44 | Estratégia realizada – abandono do principal segmento de atuação da empresa | 115 |
| Quadro 45 | Estratégia realizada – lançamento de novos produtos no mercado | 117 |
| Quadro 46 | Estratégia realizada – ampliação comercial | 118 |
| Quadro 47 | Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas | 119 |
| Quadro 48 | Prática estratégica adotada: plano de negócios e indicadores de desempenho | 123 |
| Quadro 49 | Prática estratégica adotada - redefinição do produto para inserção no mercado | 124 |
| Quadro 50 | Prática estratégica adotada- planejamento estratégico comercial | 125 |
| Quadro 51 | Prática estratégica adotada- pessoal de alto nível na linha de frente da empresa | 126 |
| Quadro 52 | Estratégia realizada – ingresso em programa de incubação de empresas | 129 |
| Quadro 53 | Estratégia realizada – melhoria da imagem da empresa | 130 |
| Quadro 54 | Estratégia realizada – ampliação de recursos | 131 |
| Quadro 55 | Estratégia realizada – atuação em novo segmento de mercado | 131 |
| Quadro 56 | Estratégia realizada – novo foco nos clientes | 133 |
| Quadro 57 | Estratégia realizada – venda das ações da empresa para empresa de comércio via web. | 134 |
| Quadro 58 | Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas | 135 |
| Quadro 59 | Circunstâncias estratégicas das empresas em estudo e as práticas estratégicas adotadas | 138 |
| Quadro 60 | Circunstancias estratégicas das empresas em estudo e as estratégicas realizadas | 148 |
| Quadro 61 | Atores externos a equipe de direção que realizam conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção em estudo | 159 |
| Quadro 62 | Ambiente em que os interlocutores realizam conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção | 163 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| BDMG | Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais |
| CD | Conversa Estratégica |
| ED | Equipe de Direção |
| INATEL | Instituto Nacional de Telecomunicações |
| INCIT | Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá |
| MPE | Micro e Pequenas Empresas |
| MPEBT | Micro e Pequena Empresa de Base Tecnológica |
| PRIME | Programa Primeira Empresa Inovadora |
| RAIS | Relação Anual de Informações Sociais |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| WOS | <i>Web of Science</i> |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 16 |
| 1.1. Pergunta de pesquisa | 19 |
| 1.2. Objetivos | 20 |
| 1.3. Modelo de delimitação | 21 |
| 1.4. Estrutura do trabalho | 23 |
| 2. Conversa estratégica | 25 |
| 2.1. Precisos conceituais | 25 |
| 2.2. A conversa estratégica na administração | 30 |
| 2.3 Síntese teórica do capítulo e contribuições da literatura para o entendimento da pesquisa | 35 |
| 2.3.1 Contribuições do capítulo para o entendimento da pesquisa | 39 |
| 3. Equipes de direção | 41 |
| 3.1 Precisos conceituais | 41 |
| 3.2 Reflexões teóricas sobre as interações dos componentes das equipes de direção | 46 |
| 3.3 Síntese teórica e contribuições da literatura para o entendimento da pesquisa | 49 |
| 3.3.1 Contribuições do capítulo para o entendimento da pesquisa | 51 |
| 4. Caracterização das micro e pequenas empresas de base tecnológica | 53 |
| 4.1 Relevância e aspectos constitutivos das MPE | 53 |
| 4.2 Micro e pequenas empresas de base tecnológica (MPEBT) | 58 |
| 4.3 Síntese teórica e contribuições da literatura para o entendimento da pesquisa | 60 |
| 4.3.1 Contribuições do capítulo para o entendimento da pesquisa | 61 |
| 5. Método | 63 |
| 5.1 Estudo de caso | 63 |
| 5.2. Os casos a serem estudados | 67 |
| 5.2.1 O desenvolvimento da pesquisa na empresa Hábeis Soluções | 68 |
| 5.2.2 O desenvolvimento da pesquisa na empresa FAG Tecnologia e Desenvolvimento | 69 |
| 5.2.3 O desenvolvimento da pesquisa na empresa B2ML Sistemas | 69 |
| 5.3 Coleta de dados | 70 |
| 5.4 Análise dos dados | 73 |
| 5.4.1 Síntese da programação da pesquisa nas empresas em estudo | 74 |
| 5.5 Identificação das questões da pesquisa a partir do referencial teórico | 75 |
| 6. Análise intracaso | 77 |
| 6.1 Apresentação dos termos da pesquisa e suas respectivas descrições | 77 |
| 6.1.1 Interlocutores que realizam conversas estratégicas com os componentes da equipe de direção | 77 |

| | |
|--|-----|
| 6.1.2 Circunstâncias estratégicas | 78 |
| 6.1.3 Ambiente de ocorrência das conversas estratégicas | 78 |
| 6.1.4 Práticas estratégicas adotadas pela equipe de direção | 79 |
| 6.1.5 Estratégias realizadas pela equipe de direção | 80 |
| 6.2 Hábeis Soluções | 81 |
| 6.2.1 Influência das conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela nas práticas estratégicas | 82 |
| 6.2.2 As conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela e sua influência nas estratégias realizadas | 91 |
| 6.2.3 Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas na empresa em estudo | 98 |
| 6.3 FAG Tecnologia e Desenvolvimento | 100 |
| 6.3.1 Influência das conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela nas práticas estratégica | 101 |
| 6.3.2 As conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela e sua influência nas estratégias da empresa | 109 |
| 6.3.3 Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas na empresa em estudo | 118 |
| 6.4 B2ML sistemas | 120 |
| 6.4.1 Influência das conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela nas práticas estratégicas | 122 |
| 6.4.2 As conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela e sua influência nas estratégias da empresa | 127 |
| 6.4.3 Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas na empresa em estudo | 134 |
| 7 Análise intercaso | 137 |
| 7.1 As circunstâncias estratégicas das empresas e as influências das conversas estratégicas nas práticas estratégicas adotadas | 137 |
| 7.1.1 Análise comparada das circunstancias estratégicas no contexto das práticas estratégicas adotadas | 146 |
| 7.2 As conversas estratégicas das equipes de direção e suas influências sobre as estratégias realizadas nas empresas | 148 |
| 7.2.1 Análise comparada das circunstancias estratégicas no contexto das estratégias adotadas | 157 |
| 7.3 Os principais atores externos que realizam conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção em estudo | 158 |
| 7.4 Principais ambientes de ocorrência das conversas estratégicas entre os codirigentes e atores externos | 162 |
| 7.5 Conclusões do capítulo | 165 |
| 8 Discussão dos resultados | 168 |
| 8.1 Conversas estratégicas | 168 |
| 8.2 As equipes de direção e as conversas estratégicas | 173 |
| 8.3 As empresas estudadas e os aspectos teóricos das micro e pequenas | 175 |

| | |
|---|------------|
| empresas de base tecnológica | |
| 8.4 Análises dos objetivos propostos no trabalho | 177 |
| 8.4.1 Objetivo geral do trabalho e os resultados da pesquisa | 177 |
| 8.4.2 Objetivos específicos do trabalho e os resultados da pesquisa | 178 |
| 9. Considerações finais | 182 |
| 9.1. Limitações da pesquisa | 185 |
| 9.2. Sugestões para estudos posteriores | 186 |
| Referências | 188 |
| Apêndice A – roteiro de entrevista | 197 |
| Apêndice B – formulário de consentimento | 200 |

1. Introdução

Diante das dificuldades de estruturação enfrentadas pelas micro e pequenas empresas (MPE), muitos dirigentes optam por constituir uma equipe de direção, seja para ampliar as possibilidades de trabalho ou para suprir outras necessidades organizacionais. As atividades e relações destas equipes de direção, não raro, são caracterizadas pela informalidade e, também, pela riqueza nas formas de comunicação entre diversas pessoas, sejam elas oriundas do ambiente interno ou externo à organização.

Em alguns modelos empresariais, as interações e a informalidade das equipes de direção podem gerar um importante impacto organizacional, como no caso das empresas de base tecnológica (EBT), nas quais as construções das relações são muito importantes, principalmente no que tange ao intercâmbio tecnológico, ressaltando ainda a confiança e a familiaridade nas relações estabelecidas com os componentes importantes neste processo (CORTÊS et. al., 2005).

O caso das micro e pequenas empresas não é diferente, sendo que elas também podem ser caracterizadas pela informalidade e pela riqueza das interações. Alguns autores como Mintzberg et. al. (2006, p. 269) relatam que estas empresas são pouco burocráticas e que a “comunicação flui informalmente”, sendo que os seus gestores representam o ponto central das interações com as pessoas de fora ou de dentro da organização.

Para Heritage (2001), a interação no contexto organizacional converge para estudos relativos às formas de comunicação e de conversas. Clark (2001) ressalta que as “conversas são criações sociais” e que, por isto mesmo, são desenvolvidas, paulatinamente, e de forma conjunta pelas pessoas envolvidas.

Por meio da sua rede de relação, as equipes de direção das MPEBT – micro e pequenas empresas de base tecnológica realizam conversas sobre o mercado, estratégia e a competição de suas empresas com diversas pessoas, sejam elas, internas ou externas à organização, que de uma forma ou de outra, auxiliam no entendimento da estratégia destas empresas. Estas conversas representam o tema central deste estudo e são entendidas como conversas estratégicas.

Rouleau et al. (2007) relatam em suas pesquisas que desde o ano 2000 vários pesquisadores tem se interessado em estudar a estratégia na perspectiva da estratégia como prática. Nesta perspectiva de estudo, Segundo Rouleau et al. (2007), se estudam “as atividades, rotinas, fala e conversas cotidianas dos gestores envolvidos na formação da estratégia de seus negócios”. Desta forma, este trabalho estuda as conversas estratégicas na perspectiva da estratégia como prática.

A conversa estratégica, no contexto organizacional, é definida, na literatura, de várias formas. Uma das definições considera a conversa estratégica como sendo um processo interpessoal de comunicação, relacionado às questões futuras da organização e que promove o diálogo em relação ao alinhamento das iniciativas estratégicas e da atribuição de recursos (CLOUTIER E LANGLEY, 2007). Outra definição é a de Miles et. al., (2006) que entendem as conversas estratégicas como um meio de comunicação pelo qual a organização integra a visão estratégica da direção com a sua realidade interna e competitiva.

Lima e Zoschke (2007) consideram a conversa estratégica como uma das principais ações de uma equipe de direção no sentido de tornar viável a gestão estratégica de uma pequena empresa, uma vez que, segundo os autores, possibilita o compartilhamento da visão entre seus codirigentes.

A realização da conversa estratégica em MPE também pode estar relacionada à cultura da organização. Quando praticada na MPE, a conversa estratégica estabelece uma base comum de ação entre gestores e funcionários e a sua forma de ocorrência reflete a identidade do ambiente social da organização (TAYLOR E ROBICHAUD, 2004).

Com o uso do método do estudo multicaso, este trabalho analisa como ocorre a conversa estratégica no contexto organizacional de MPEBT, e sua ligação com o desenvolvimento da estratégia. A pesquisa também analisa como a conversa estratégica pode representar um importante mecanismo para o surgimento das estratégias emergentes nas empresas estudadas.

A escolha por estudar empresas de base tecnológica se deu pelo interesse do autor neste tipo de empresa e por apresentarem, segundo Tálamo e Carvalho (2012), uma necessidade de inovação que exige que estas

empresas possuam competências complexas, o que consideramos interessante para a obtenção de maior riqueza de dados para esta pesquisa.

Lima et al. (2009), ao considerarem os componentes de uma equipe de direção de empresas tecnológicas, consideram que a complementaridade entre os seus membros e a sua rede de relação constituem-se em um importante aspecto para gerar inovações e aprimorar a gestão de suas empresas.

A opção por estudar MPE se deve a sua relevância e às contribuições que elas geram para o desenvolvimento sócioeconômico do país, o que pode ser verificado quando analisamos alguns fatos. Segundo um estudo realizado pelo SEBRAE, no período que compreende os anos de 2000 a 2010, as micro e pequenas empresas criaram 6,1 milhões de empregos com carteira assinada, sendo que o total de empregos nestas empresas passou de 8,6 milhões, em 2000, para 14,7 milhões, em 2010. Outro dado interessante disponibilizado pelo SEBRAE mostra que no ano de 2010 as micro e pequenas empresas compreendiam 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos formais privados não agrícolas no país e quase 40% da massa de salários. O relatório ressalta ainda o papel social na geração de novos postos de trabalho, nas pequenas empresas, frente ao avanço tecnológico que gera a diminuição de vagas nas grandes empresas (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2011).

Fica evidente, diante dos números apresentados, que é muito relevante realizar estudos sobre os aspectos da gestão em MPE, principalmente no que tange às estratégias e suas configurações nestas organizações, dado que estes são temas pouco estudados nestas empresas no Brasil. Desta forma, outros argumentos que ressaltam a importância do desenvolvimento deste trabalho são apresentados nos tópicos seguintes.

- Mengis e Eppler (2008) concluem com suas pesquisas que a flexibilidade existente na realização das conversas e, em especial, nas conversas estratégicas, leva a uma dificuldade com relação à identificação de possíveis resultados provenientes da mesma.
- Os resultados da pesquisa poderão colaborar para a melhoria da gestão das MPE ou, no mínimo, chamar a atenção para a importância da

conversa estratégica, quanto ao aspecto de formação da estratégia nestas organizações;

- Segundo Blaschke et. al., (2012), os estudos sobre a comunicação no contexto organizacional tem ganhado força no meio acadêmico, ressaltando a necessidade de estudos que envolvam as relações dos componentes organizacionais de uma forma mais ampla do que o ambiente da própria empresa;
- Em termos acadêmicos, o desenvolvimento do trabalho traz contribuições aos estudos sobre MPE e suas dinâmicas interativas, além de colaborar para o melhor entendimento da estratégia nestas organizações.

No desenvolvimento desta pesquisa, foi possível colher várias evidências que indicam a importância das conversas estratégicas no desenvolvimento das MPE. Desta forma, acredita-se que o seu desenvolvimento poderá gerar importantes conhecimentos sobre a conversa estratégica e a sua influência sobre a gestão das MPEBT, além de colaborar para o preenchimento das lacunas existentes nesta área do conhecimento.

1.1 Pergunta de pesquisa

Considerando-se que as MPE são organizações nas quais, na maioria das vezes, a estratégia se desenvolve a partir das interações informais de seus dirigentes (Mintzberg, 2011), este estudo pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Como as conversas estratégicas dos codirigentes com pessoas de fora da sua equipe de direção influenciam no desenvolvimento das estratégias das MPEBT?**

Para maior esclarecimento desta questão de pesquisa, algumas definições conceituais são desenvolvidas nos parágrafos seguintes:

- Conversa estratégica – manifestação das relações entre duas ou mais pessoas pela qual uma pode comunicar à outra suas ideias, opiniões, visão e imagens, no que diz respeito às questões estratégicas de uma dada organização (LIMA, 2007);

- Equipe de direção: Os componentes da alta administração de uma empresa que elaboram diretrizes para a tomada de decisão. (KNIGHT et. al., 1999; AUH E MENGUC, 2005);
- Empresa de base tecnológica: organização dinâmica, tendo como base a tecnologia e o conhecimento, envolvendo as competências de imitar, adaptar e reformular produtos já existentes (SANTOS e PINHO, 2010);
- Codirigente: membro de uma equipe de direção (LIMA, 2007).
- Práticas estratégicas: formas definidas pela direção para interagir e compreender a estratégia de uma organização (JARZABKOWSKI, 2003).
- Estratégia realizada: estratégias desenvolvidas na organização sejam pretendidas ou não (MINTZBERG et al., 2006).

Apresentada a pergunta de pesquisa, na seção seguinte, desenvolvem-se os objetivos que nortearão o estudo.

1.2. Objetivos

Este trabalho tem por objetivo geral descrever como as conversas estratégicas dos codirigentes, com pessoas de fora da sua equipe de direção, contribuem para o desenvolvimento das estratégias nas MPEBT tendo em vista os casos selecionados.

Para tanto, os objetivos específicos a serem atingidos são os seguintes:

- a) Identificar quais são os principais atores externos que realizam conversas estratégicas com as equipes de direção em estudo.
- b) Identificar quais são os contextos de ocorrência da conversa estratégica dos codirigentes com as pessoas de fora das equipes de direção em estudo.
- c) Verificar como as conversas estratégicas influenciam nas práticas estratégicas adotadas.
- d) Verificar como as conversas estratégicas influenciam nas estratégias realizadas.

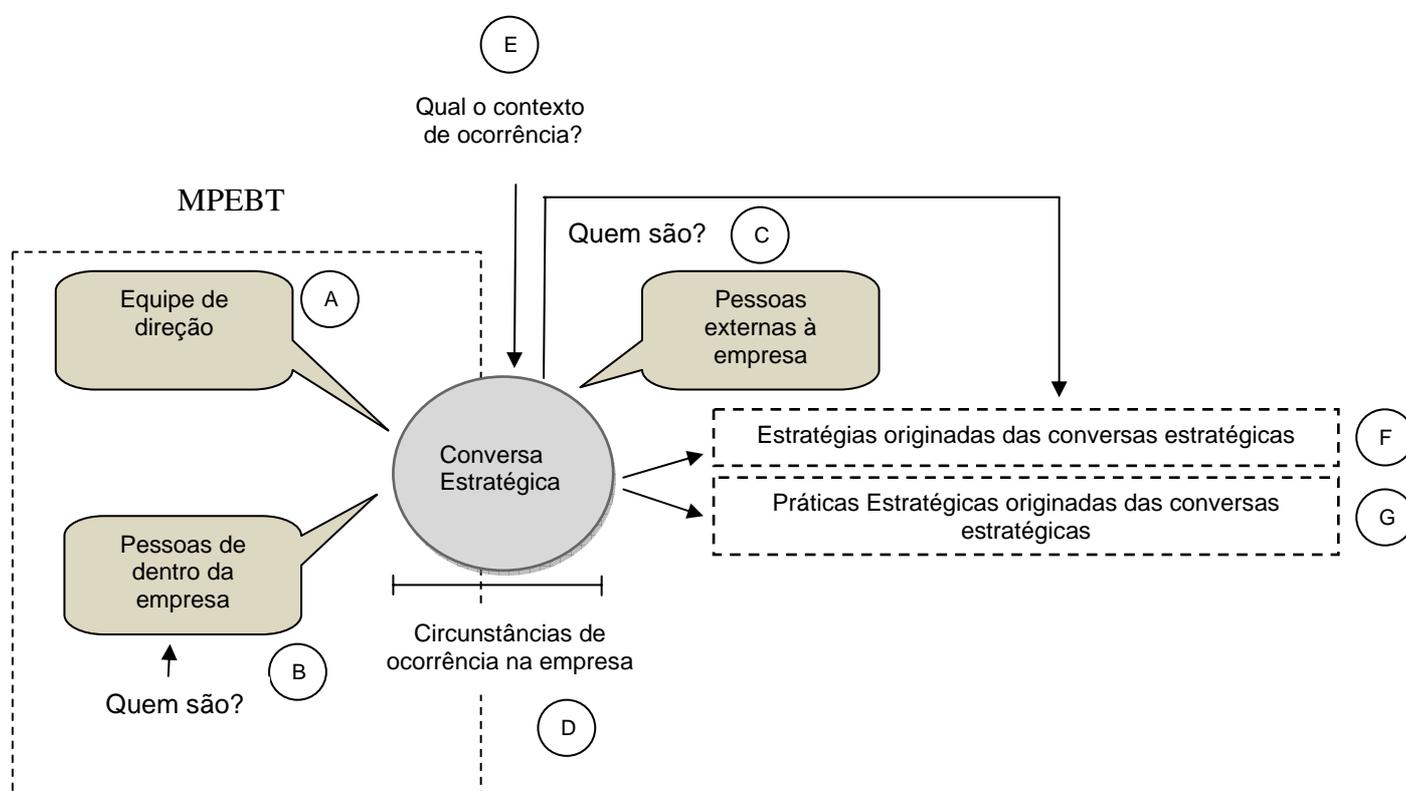
Uma vez definidos os objetivos da pesquisa, apresentam-se, na seção seguinte, os aspectos delimitadores do desenvolvimento deste trabalho.

1.3 Modelo de delimitação

O modelo de delimitação é definido por Miles e Huberman (1994) como uma forma de representação visual ou textual, que apresenta os principais aspectos a serem estudados, suas respectivas variáveis e as relações existentes entre eles.

O modelo de delimitação apresentado a seguir atende à pergunta de pesquisa apresentada no item 1.1 e também aos objetivos do trabalho apresentado no item 1.2. Este modelo teve por objetivo nortear o desenvolvimento do estudo e servir também de parâmetro para a obtenção dos dados e análises dos resultados. Para melhor visualização e entendimento, foram inseridos, na figura 1, identificadores que são explicados na sequência.

Figura 1: Modelo delimitador da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

O identificador A representa as equipes de direção das MPE em estudo. Mostra o foco de estudo da pesquisa, que investiga como os codirigentes realizam conversas estratégicas com outras pessoas internas e externas à organização. Após a obtenção do consentimento de pesquisa dos empresários, foram realizadas entrevistas com os codirigentes e também houve observação participante nas atividades realizadas no ambiente da própria empresa e fora dela.

O identificador B representa os atores externos à equipe de direção, mas internos à empresa, que interagem por meio da conversa estratégica com a equipe de direção. Buscou-se a identificação das pessoas pertencentes ao quadro de empregados das empresas em estudo, com as quais a equipe de direção costuma ter conversas estratégicas. Pretendeu-se entender também quais são as características destas conversas e de que forma elas orientam a equipe de direção na gestão estratégica. Para a obtenção dos dados, realizaram entrevistas com os componentes das equipes de direção em estudo e também observação participante junto a eles.

O identificador C representa os atores externos à equipe de direção e externos à empresa, que interagem por meio da conversa estratégica com os codirigentes das MPE. Eles foram identificados na pesquisa. Buscou-se entender quais são as características destas conversas e de que forma elas orientam a equipe de direção na gestão estratégica. Para a obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas com os componentes das equipes de direção, em estudo, e também a observação participante, acompanhando os dirigentes em visitas externas, feiras, entre outras atividades.

O identificador D mostra as circunstâncias de ocorrência das conversas estratégicas na história das empresas estudadas. Buscou-se compreender, de forma particular a cada empresa, a ocorrência das conversas estratégicas, seus atores e o impacto na empresa. A esse respeito, a obtenção dos dados foi realizada, principalmente, por meio de análise de documentos e entrevistas com os codirigentes.

O identificador E indica quais são os contextos ou locais de ocorrência das conversas estratégicas. O que se buscou quanto a isso foi verificar em quais ambientes estas conversas ocorrem. Buscou-se entender, com a pesquisa, se o ambiente em que ocorreram as conversas estratégicas

influenciaram ou não no desdobramento delas. A investigação sobre a questão foi realizada, principalmente, por meio de entrevistas e observação participante, no acompanhamento dos codirigentes em suas atividades.

Analisando as ligações existentes na figura 1, verifica-se que os identificadores A, B e C estão direcionados para o círculo que representa as conversas estratégicas realizadas pelas equipes em estudo que, por sua vez, está direcionado por uma seta para os itens F e G. Estes representam as estratégias realizadas e as práticas estratégicas adotadas pelos componentes das equipes de direção, que tiveram por origem as conversas estratégicas.

Apresentado o modelo delimitador do trabalho, na sequência, apresenta-se a estrutura adotada para esta tese.

1.4 Estrutura do trabalho

A fim de que os objetivos da pesquisa pudessem ser atingidos, o trabalho foi estruturado em nove capítulos, conforme se observa no quadro 1.

Quadro 1: Estrutura do Trabalho

| | Títulos dos capítulos | Descrição |
|-------------------|--|--|
| Capítulo 1 | INTRODUÇÃO | Apresenta os aspectos introdutórios sobre o tema, os objetivos, o modelo delimitador da pesquisa, além de justificar a realização do trabalho. |
| Capítulo 2 | CONVERSA ESTRATÉGICA | Apresenta conceitos e definições sobre o tema “conversa estratégica”. Relaciona ainda o desenvolvimento da conversa estratégica na gestão das organizações. No final, apresenta uma síntese teórica e as contribuições do capítulo para o entendimento da pesquisa. |
| Capítulo 3 | EQUIPES DE DIREÇÃO | Apresenta conceitos e definições das equipes de direção, estudando ainda o relacionamento dos codirigentes com as pessoas internas e externas à organização. No final, apresenta uma síntese teórica e as contribuições do capítulo para o entendimento da pesquisa. |
| Capítulo 4 | CARACTERIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA | Descreve, conceitualmente, as micro e pequenas empresas e, em especial, as de base tecnológica. No final, apresenta uma síntese teórica e as contribuições do capítulo para o entendimento da pesquisa. |
| Capítulo 5 | MÉTODO | Apresenta os aspectos metodológicos que balizaram a realização da pesquisa. |

| | | |
|-----------------------|-----------------------------|--|
| Capítulo 6 | ANÁLISE INTRACASO | Apresenta as análises de campo relativas a cada caso estudado. |
| Capítulo 7 | ANÁLISE INTERCASO | Apresenta as análises de campo relacionando e comparando os dados de pesquisa obtidos em cada caso estudado. |
| Capítulo 8 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | Apresenta as discussões entre os autores apresentados na parte teórica do trabalho e os principais resultados da pesquisa. |
| Capítulo 9 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | Apresenta-se, neste capítulo, as limitações do trabalho, as principais conclusões obtidas a partir do desenvolvimento da pesquisa e as sugestões para estudos posteriores. |

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez desenvolvida a introdução deste trabalho, apresenta-se no próximo capítulo a fundamentação teórica sobre o tema da pesquisa.

2. Conversa estratégica

Este capítulo apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre a temática principal do trabalho: as conversas estratégicas. As subseções seguintes apresentam o tema desenvolvido, uma síntese teórica do tema e também as contribuições teóricas para o entendimento da pesquisa.

2.1 Precisoões Conceituais

As conversas no ambiente organizacional podem ser consideradas como eventos observáveis, que possuem elementos culturais e de autoridade, que representam a estrutura social de um grupo (WESTLEY, 1990).

Silva et. al. (2009) apresenta a seguinte explanação sobre a análise das conversas e suas respectivas interações:

Por focar suas análises nas interações, mais especificamente na fala, essa perspectiva apresenta um vasto universo de possibilidades de análise, visto que a fala permeia basicamente todas as atividades humanas. Nesse sentido, a fala - em interação abre espaço para os mais diversos estudos interdisciplinares, podendo ser explorada em muitos outros cenários interacionais (SILVA et. al., 2009, p. 17).

Em se tratando de conversa estratégica, Manning (2002) considera que a sua importância vai além de uma prática cotidiana e informal da direção de uma empresa, podendo se tornar um importante instrumento de melhoria organizacional, colaborando com a organização por meio de:

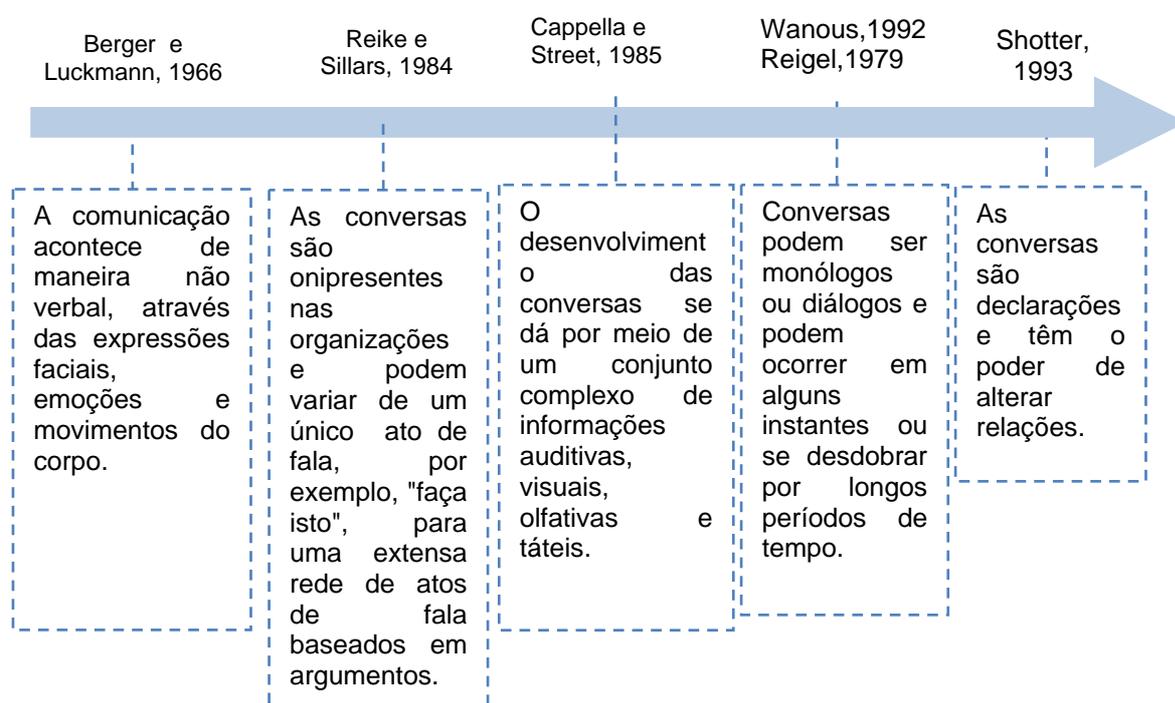
- Monitoramento das mudanças do ambiente interno e externo;
- geração de novas ideias e inovação organizacional;
- construção de novas estratégias e motivação para novas ações; e
- aprendizagem pelo compartilhamento das experiências.

As conversas estratégicas podem abranger desde entrevistas, reuniões de negócios, formação de grupos, compreendendo ainda conversas profissionais sensíveis e altamente carregadas de encontros emocionais (PIETTE E ROULEAU, 2008).

Spee e Jarzabkowski (2011) sugerem em suas pesquisas que as conversas estratégicas contribuem para legitimar a estratégia organizacional, além de auxiliar na moldagem do seu conteúdo e de seus delineamentos futuros.

Na figura 2, tomando por base alguns estudiosos sobre o tema, Ford e Ford (1995) desenvolvem uma análise sobre as principais formas pelas quais as conversas ocorrem no contexto organizacional.

Figura 2: Formas de desenvolvimento das conversas nas organizações



Fonte: Ford e Ford (1995) adaptado pelo autor

Como se pode observar, na figura 2, as conversas podem se manifestar de diversas formas e, por isto mesmo, tornam-se difíceis de serem controladas. Krogh e Ross (1995) consideram que, de forma geral, as empresas exercem certo controle sobre as conversas operacionais da empresa, mas que o mesmo não acontece com as conversas estratégicas, que versam sobre o futuro das empresas e para as quais as empresas deveriam estabelecer diretrizes.

O quadro 2, elaborado por Mengis e Eppler (2008, p. 1291) apresenta algumas definições sobre os tipos de conversas correntes no ambiente organizacional e suas principais características.

Quadro 2: Tipos de conversas no contexto organizacional

| Tipos | Descrição/Definição | Autores |
|----------------------|--|--|
| Conversa Apreciativa | São caracterizadas por conversas em que existe um compartilhamento de ideias, na tentativa de identificar possibilidades positivas na busca de reflexões sobre o pensamento e as práticas organizacionais. | Barge e Oliver (2003). |
| Conversa estratégica | Conversa orientada para o crescimento da empresa, discutindo situações relativas às questões competitivas futuras e na qual se promove um diálogo entre os níveis hierárquicos, na busca de energia sobre as iniciativas estratégicas. | Eisenhardt et al. (2000); Manning (2002); Roos (1995); Westley (1990). |
| Conversa geradora | Conversas que têm por objetivo gerar diferentes tipos de conhecimentos e atividades inovadoras. | Steyaert et. al., (1996); Topp (2000). |
| Conversa positiva | Interação entre pessoas na qual as conversas possuem características positivas e os participantes refletem e argumentam sobre o ponto de vista de cada um. | Quinn (1996). |
| Bom combate | Conversa na qual se busca, por meio de um conflito construtivo, discutir questões organizacionais sem destruir as habilidades da equipe. | Eisenhardt et. al., (2000). |
| Conversa ampla | Conversa na qual se busca institucionalizar e legitimar questões e dúvidas com amplitude organizacional. | Gratton e Ghoshal (2002) |
| Conversa honesta | Conversa com o objetivo de clarear as questões organizacionais, na sua essência, buscando a verdade, a mudança. | Beer e Eisenstat (2004) |
| Conversa Poderosa | Interação entre pessoas com o objetivo de compartilhar pensamentos e reflexões, clareando e delineando ações, a partir da confiança mútua. | Harkins (1999). |
| Discussão hábil | Conversa em que existem reflexões sobre as questões atuais e em que se buscam significados profundos e intuições. | Ross (1994). |

Fonte: Mengis e Eppler (2008, p. 1291) adaptado pelo autor desta tese

Ao analisar o quadro 2, percebe-se que são variados os tipos de conversas e que as conversas estratégicas se destacam pela sua relação com o futuro da organização e por se tratar de iniciativas estratégicas.

As conversas estratégicas têm sido utilizadas como meio de aproximar e integrar informações entre os gestores e seus subordinados, colaborando para a compreensão da intenção estratégica e permitindo o entendimento de um

possível futuro organizacional e da capacidade da empresa de alinhar-se a ele (MILES et. al., 2006).

Com relação ao alinhamento organizacional e às perspectivas futuras da empresa, Ratcliffe (2002) considera que existem muitas dificuldades e limitações dos gestores no sentido de tentarem prever o futuro. No entanto, o mesmo autor ressalta que as organizações são estruturadas em redes de interligações e que as conversas no ambiente de negócio são relevantes no delineamento da direção organizacional.

Para Ford et. al., (2002), as organizações se reconstróem por meio do desenvolvimento de conversas sobre o sucesso e o fracasso, passado e futuro, pessoas e circunstâncias. Para o autor, aquilo que é falado na organização serve de base para uma nova visão da organização e para a construção de uma nova realidade.

Lima (2007), ao realizar estudos com pequenas e médias empresas, considera a conversa estratégica como a:

Manifestação das relações entre duas ou mais pessoas pela qual uma pode comunicar à outra suas ideias, opiniões, visão e imagens no que diz respeito às questões estratégicas de uma organização (LIMA, 2007, p. 92).

Outra definição encontrada foi a de Cloutier e Langley (2007) que consideram as conversas estratégicas como um meio pelo qual os gestores e gerentes organizam, informalmente, os seus contatos e alinham e realizam aquilo que foi estabelecido.

As pesquisas desenvolvidas por Hoon (2007) apontam que as conversas estratégicas têm sua origem nas interações informais que envolvem micro-mecanismos de entendimento, sendo altamente favoráveis para a formação da estratégia. Hoon (2007) considera ainda que essas conversas estratégicas constituem-se em relacionamentos que são agendados informalmente e que podem ser formalizadas quando os gestores nomeiam uma grupo para tratar da estratégia da empresa.

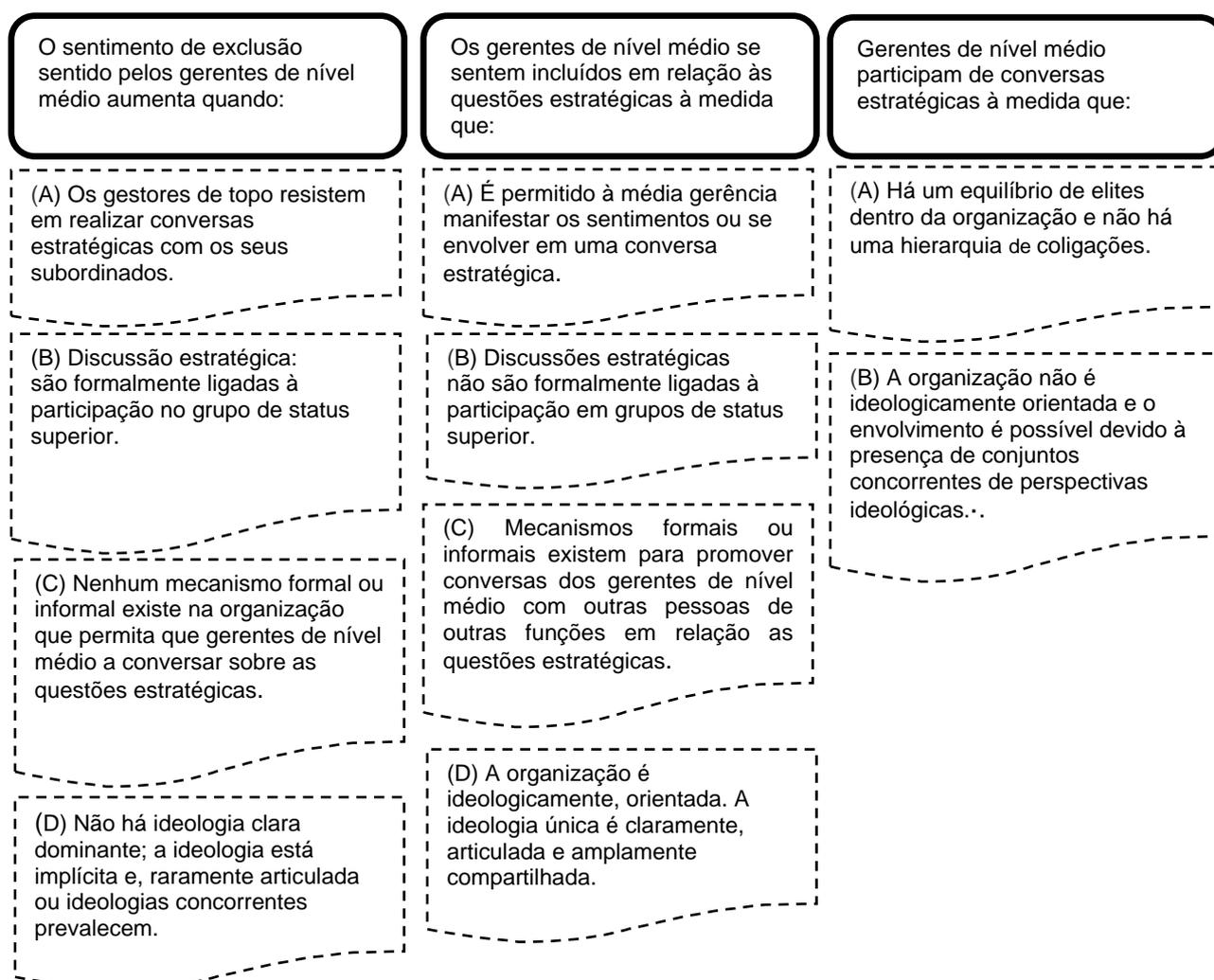
Cloutier e Langley (2007) ressaltam o valor das conversas informais que são originadas das interações do cotidiano organizacional, sendo estas

carregadas de poder transformador nas organizações. As autoras ressaltam ainda as dificuldades de se controlar as interações informais nas organizações.

Segundo Miles et. al., (2006, p.196), “para que a conversa estratégica seja eficaz no desenvolvimento da estratégia, a comunicação deve explicitar e envolver, reflexivamente, o falar e o ouvir de todos os participantes”.

Com relação ao envolvimento das pessoas em relação a conversa estratégica, Westley (1990) sugere três dimensões de inclusão/exclusão da média gerência, nas conversas estratégicas desenvolvidas na organização, conforme mostra a figura 3.

Figura 3: Inclusão/exclusão da média gerência nas conversas estratégicas



Fonte: Westley (1990) adaptado pelo autor

Ao observarmos a figura 3, fica evidente que as conversas estratégicas ocorrem em organizações que propiciam um ambiente adequado a sua

ocorrência. DiMisa (2010) deixa claro que é preciso também que haja uma habilidade de conversação para que as conversas estratégicas aconteçam de forma a trazer contribuições para a empresa.

Para melhor entendermos o tema “conversa estratégica”, a seção seguinte expõe algumas relações entre o tema e a gestão organizacional.

2.2 A conversa estratégica na administração

Na primeira seção deste capítulo, foram apresentadas várias definições sobre as conversas estratégicas, assim como as suas formas de ocorrência. Esta seção mostra como as conversas estratégicas permeiam o ambiente organizacional e as diversas áreas da administração.

Analisando a administração de uma organização, Ratcliffe (2002) considera que esta se constitui, fundamentalmente, de relações entre os seus componentes, sendo que os mesmos estão conectados por meio da conversa e que, estando direcionadas para o futuro organizacional, estas conversas se tornam um elemento importante para a elaboração da estratégia da empresa.

Para se construir uma nova realidade organizacional, torna-se necessário a aceitação dos seus componentes. Neste sentido, Raikov (2008) considera que a conversa estratégica faz parte de um processo de obtenção de consentimento, caracterizando-se como uma interação de energias livres no campo mental. Desta forma, o processo de obtenção de consentimento do grupo a respeito da solução deste ou daquele problema, pode ser expressa como uma dinâmica de transformação de sonhos, desejos, símbolos, podendo incluir ainda as principais atividades desenvolvidas pela organização (RAIKOV, 2008).

Por outro lado, os sonhos ou desejos organizacionais nascem ou são direcionados pela direção da empresa. Neste sentido, na visão dos autores Miles et. al., (2006), são as conversas estratégicas que auxiliam a traduzir o pensamento da cúpula estratégica da organização, possibilitando uma maior compreensão da capacidade da empresa de se alinhar com a estratégia planejada. Deste modo, como resultado da compreensão da estratégia, as conversas estratégicas geram um considerável impacto no desempenho organizacional.

As ideias de Miles et. al., (2006) são reforçadas por Hoon (2007), que considera a estratégia organizacional sendo, muitas vezes, remodelada e reorientada por meio das conversas estratégicas. As conversas estratégicas representam o caminho pelo qual os participantes expressam os seus pontos de vista e reformulam a sua visão organizacional.

Arnaud (2009) considera que incentivar a interação entre as pessoas implica também em incentivar as conversas estratégicas. Arnaud (2009) relata ainda que as conversas estratégicas constituem-se em recursos organizacionais que não devem ser menosprezados, pois auxiliam na coordenação eficiente das atividades, além de constituir-se em uma habilidade específica não facilmente reproduzida.

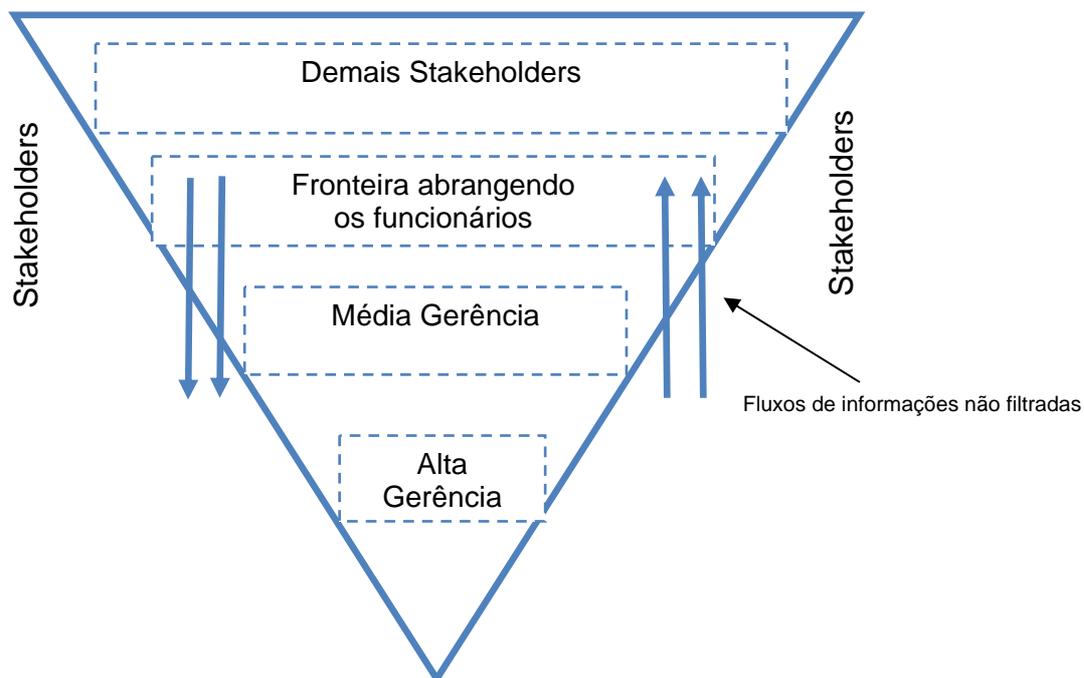
Assim como Arnaud (2009), na visão de Krogh e Roos (1995), as empresas, de modo geral, não se preocupam com o uso da linguagem e com as conversas que são realizadas no contexto organizacional.

Outro ponto interessante é que, muitas vezes, nas conversas estratégicas, nascem pré-acordos sobre as questões organizacionais, que são resultados das interações entre os níveis gerenciais médio, influenciando a cúpula estratégica e a geração de novas diretrizes (HOON, 2007).

Vogler (2005) observa em seus estudos que a separação entre a conversa estratégica e a conversa operacional nem sempre é muito clara, sendo que, muitas vezes, as duas ocorrem de forma concomitante.

Para melhor compreensão sobre o tema, na figura 4, podem-se visualizar os fluxos de informação que saem da alta gerência, passam pela média gerência e atingem os funcionários, considerados, no exemplo, como a fronteira da organização, uma vez que estão próximos e interagem com os clientes, tecnologias, fornecedores, concorrentes, reguladores e outros agentes externos.

Figura 4: Fluxo das informações organizacionais



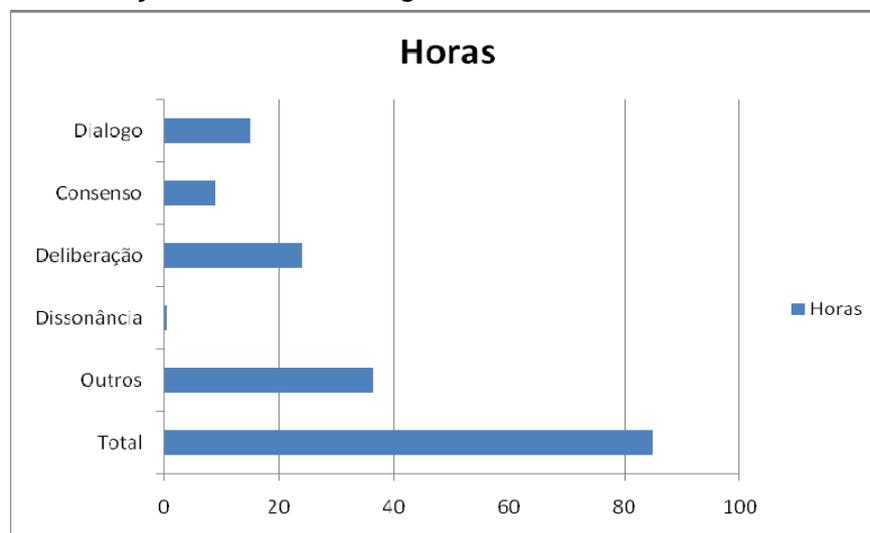
Fonte: Kotler e Keller (2006) adaptado por Miles et. al., (2006)

Na figura 4, pode-se perceber que as informações no contexto organizacional passam pelos diversos níveis de poder na organização. No que tange as relações de poder, Haag et. al., (2006) ressaltam que a comunicação e o poder, são muitas, vezes ignorados ou muita pouca atenção é disponibilizada a eles. Neste sentido, percebe-se que as conexões relacionais existentes nas organizações são vistas de forma simplificada, o que limita o entendimento das relações sociais nas organizações.

Analisando ainda as relações sociais nas organizações, Franck-Möller (2008), identificou quatro tipos de conversas que podem ocorrer nas reuniões estratégicas, sendo elas: o diálogo, o consenso, a deliberação e a dissonância. O autor codificou os dados contando as horas de conversas, a fim de dar uma visão do todo. No total, foram 85 horas de conversas, sendo que 57 por cento (48,5 horas) podem ser colocadas nos quatro tipos de conversa identificados. De todas as conversas codificadas pelo autor, as que se caracterizam pela deliberação são as mais comuns, com 49 por cento (24 horas); depois vem o diálogo, com 31 por cento (15 horas), seguido por consenso, com 19 por cento (9 horas).

A dissonância era muito rara. De todas as conversas, apenas 30 minutos podem ser identificados com esta característica. Esta classificação pode ser mais bem visualizada na figura 5.

Figura 5: Conversação no contexto organizacional



Fonte: Franck-Möller (2008)

Franck-Möller (2008) define o diálogo como uma forma de comunicação caracterizada pela empatia e o cuidado com a posição do outro interlocutor, sendo a forma de conversa em que há mais informalidade que no caso da deliberação. Para Franck-Möller (2008), nos diálogos, os indivíduos suspendem as suas suposições, comunicando-se uns com os outros, a fim de reforçar mutuamente a compreensão da situação.

O consenso, Franck-Möller (2008) a caracteriza como sendo um acordo coletivo de um grupo para que os indivíduos comprometam-se a acompanhar a decisão com a respectiva ação.

No caso da deliberação, Franck-Möller (2008) caracteriza como quando não existe a preocupação em obter as opiniões das outras pessoas. É uma conversa formalizada, pela qual cada agente conhece o procedimento e as suas responsabilidades.

Na dissonância, Franck-Möller (2008), caracteriza como uma conversa em que existe a dificuldade de se relacionar com algumas outras pessoas; falta de autocrítica, mudança de opiniões e (talvez) a desonestidade das próprias ações e opiniões. Para o autor, no contexto estratégico, a dissonância

corresponde a indivíduos que não suspendem suas opiniões em tudo e que há um desdobramento da conversa sem um caminho a ser seguido.

Ainda se referindo ao contexto da administração organizacional, Mengis e Eppler (2005) elencam os principais papéis estratégicos das conversas, como é visto nos tópicos seguintes:

- A gestão do conhecimento;
- A aprendizagem;
- A tomada de decisão;
- A gestão de mudanças.

Na gestão do conhecimento, Mengis e Eppler (2005) ressaltam que o compartilhamento do conhecimento na equipe é realizado por meio das conversas e diálogos. Desta forma, as conversas no ambiente organizacional colaboram para criar, socializar e concretizar o conhecimento.

Considerando ainda a dimensão conhecimento, Johnson (2005) considera que a conversa estratégica está relacionada à capacidade e à habilidade de conversar e de pensar de forma estratégica. Desta forma, o aprendizado gerado leva a um impacto na estratégia e nos resultados organizacionais.

Para Mengis e Eppler (2005, p. 8), as conversas e o diálogo também trazem importantes contribuições para a aprendizagem organizacional, transcendendo “a típica mensagem estímulo-resposta”. As conversas evoluem para o diálogo, que estimula a cognição e a reflexão, além de promover a interação. Tudo isto enriquece o processo de aprendizagem.

Com relação às tomadas de decisão, estas, normalmente, são fruto dos contextos de comunicação desenvolvidos em um grupo. Desta forma, a decisão tomada reflete um momento anterior de interação, conversas e diálogos (MENGIS E EPPLER, 2005).

Na gestão da mudança, as conversas são entendidas por Mengis e Eppler (2005), não apenas como a forma de transmitir a informação, mas também de constituição de um novo significado organizacional, sendo o meio pelo qual as mudanças e as inovações acontecem.

Segundo o que foi visto nesta seção, percebemos que a conversa estratégica está permeada em todo o contexto da administração organizacional. Para Piette e Rouleau (2008), é a conversa estratégica que permite que as relações sociais se tornem mais transparentes no contexto das atividades organizacionais, colaborando de forma sutil na construção da realidade das organizações, uma vez que permite a troca de informações, ideias e visualização conjunta do futuro da empresa.

Na seção seguinte do trabalho, apresenta-se uma síntese teórica sobre a literatura consultada em relação ao tema e contribuições para o entendimento da pesquisa.

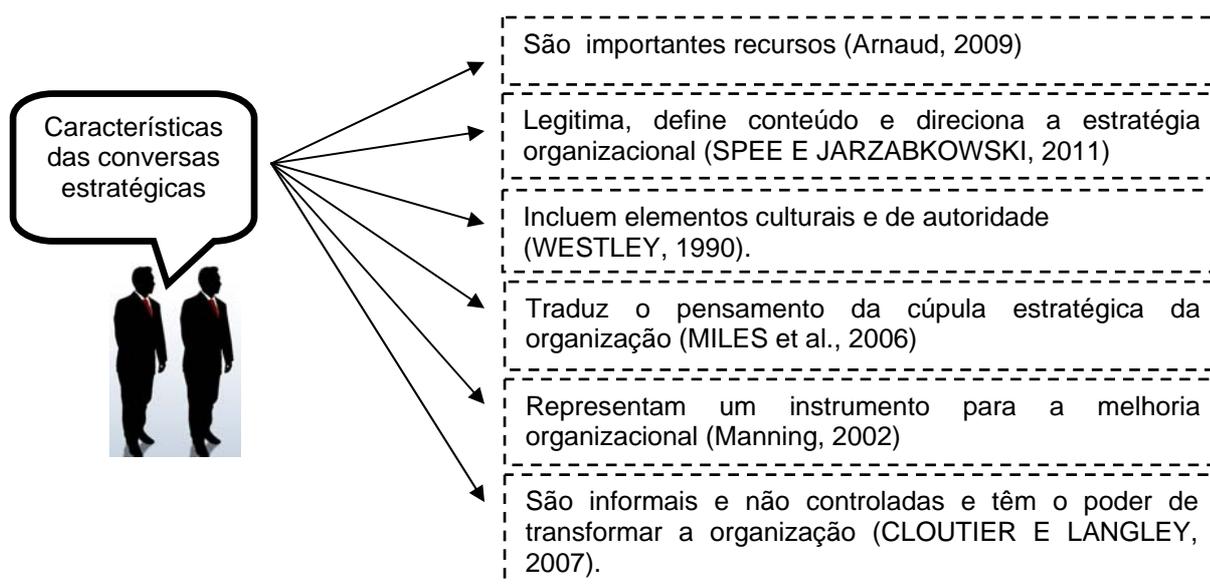
2.3 Síntese teórica do capítulo e contribuições da literatura para o entendimento da pesquisa

Após consultarmos vários autores que trataram da conversa estratégica, foi possível realizar uma síntese teórica e identificar a presença de três dimensões principais de conhecimento sobre o assunto, sendo elas:

- Características das conversas estratégicas;
- contribuições das conversas estratégicas para os interlocutores que a realizam; e
- as conversas estratégicas na gestão da organização.

As principais características das conversas estratégicas podem ser resumidas na figura 6.

Figura 6: Características das conversas estratégicas



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

As conversas estratégicas podem ser consideradas como recursos? Arnaud (2009) relata que sim e, pela importância que têm em relação ao futuro da organização, deveriam receber maior atenção dos gestores. As conversas estratégicas são, portanto, um patrimônio das relações humanas dentro das organizações e, por isto mesmo, devem ser mais bem compreendidas.

As conversas estratégicas estão muito presentes no ambiente das organizações e, talvez por isto, contribuem para a legitimidade, o conteúdo e o direcionamento da estratégia organizacional (SPEE E JARZABKOWSKI, 2011). O direcionamento organizacional se dá pela tradução do pensamento da cúpula estratégica da empresa (MILES et. al., 2006).

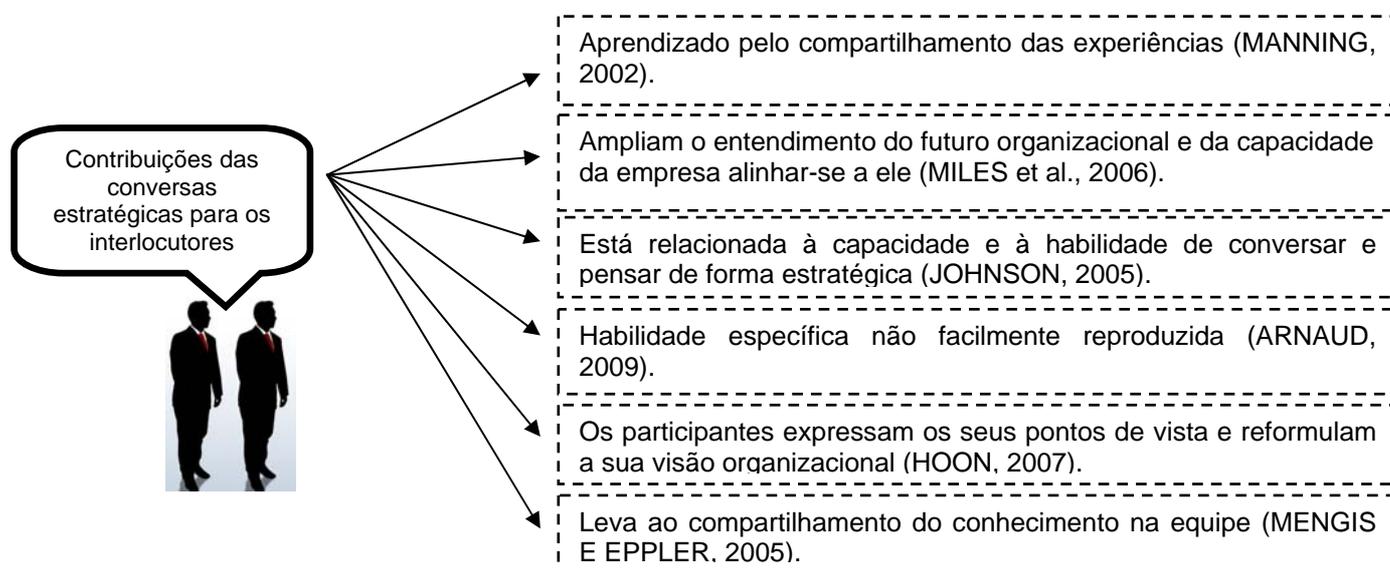
Estas conversas vão ser moldadas ou estruturadas pelas cargas culturais dos atores envolvidos e também pelas estruturas de autoridade da organização quando houver (WESTLEY, 1990).

Muito mais do que eventuais interações entre pessoas, as conversas estratégicas representam um instrumento para a melhoria organizacional (Manning, 2002).

As organizações, de forma geral, não conseguem controlar a conversa estratégica, que possui um poder transformador na organização (CLOUTIER E LANGLEY, 2007);

As conversas estratégicas são desenvolvidas por determinados interlocutores no contexto organizacional. Contribuições das conversas estratégicas para os interlocutores que as realizam são resumidas na figura 7.

Figura 7: Contribuições das conversas estratégicas para os seus interlocutores



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

O aprendizado e as trocas de experiências sobre a estratégia da empresa constituem-se em um importante fator competitivo para os gestores e corresponde a uma das contribuições das conversas estratégicas para os seus interlocutores (MANNING, 2002).

Outra contribuição importante das conversas estratégicas refere-se ao entendimento do futuro da organização pelos seus interlocutores e pela forma com que alinham a organização a ele (MILES et. al., 2006).

A habilidade de desenvolver conversas estratégicas exige dos interlocutores um hábito de pensar de forma estratégica (JOHNSON, 2005) e esta habilidade não é facilmente reproduzida (ARNAUD, 2009).

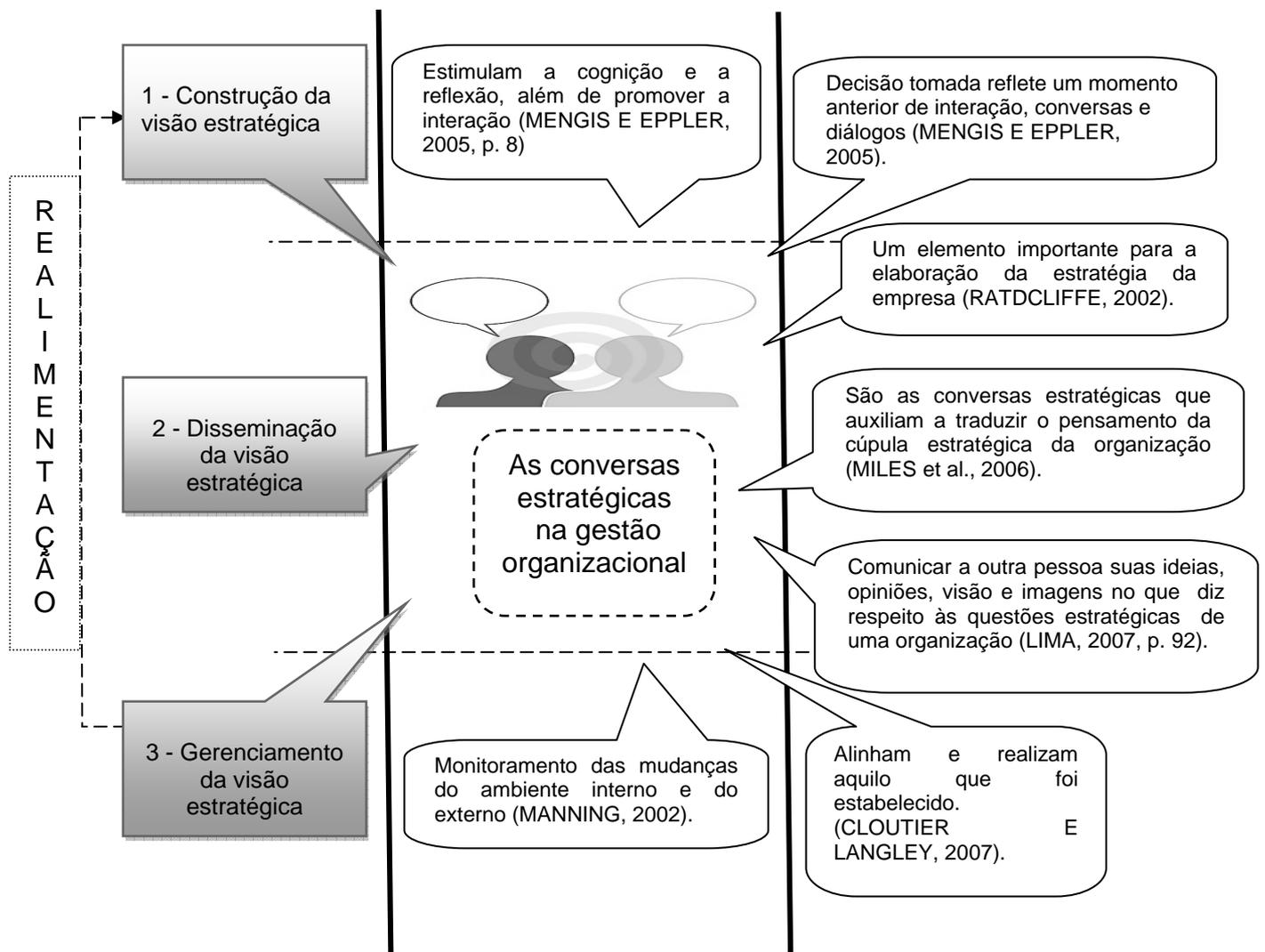
O desenvolvimento da conversa estratégica no ambiente organizacional contribui para que os gestores que a realizam elaborem novas diretrizes ou promovam uma renovação da visão organizacional (HOON, 2007), o que pode agradar a alguns e a desagradar a outros.

As conversas estratégicas também contribuem para o compartilhamento do conhecimento organizacional entre os seus interlocutores (MENGIS E EPPLER, 2005).

Uma vez que as conversas estratégicas influenciam os seus interlocutores e demais componentes organizacionais, a sua presença está permeada nos planos e no gerenciamento organizacional.

Conforme podemos visualizar na figura 8, as conversas estratégicas influenciam na gestão estratégica de uma organização em três etapas, sendo elas: 1) Construção da visão estratégica; 2) Disseminação da visão estratégica; e 3) Gerenciamento da visão estratégica.

Figura 8: As conversas estratégicas na gestão organizacional



Na construção da visão estratégica, as conversas estratégicas tem um efeito positivo na estrutura organizacional, agindo e potencializando a reflexão na equipe dirigente (MENGIS E EPPLER, 2005). Desta forma, as decisões tomadas pelos dirigentes organizacionais, são um reflexo das conversas estratégicas desenvolvidas anteriormente (MENGIS E EPPLER, 2005).

As conversas estratégicas agem, portanto, como um importante elemento para a elaboração da estratégia da empresa (RATDCLIFFE, 2002), seja na sua construção formal ou informal.

Uma vez construída a visão da estratégia nos dirigentes, há a necessidade de disseminá-la na organização. As conversas agem neste sentido como uma forma de socialização da estratégia no contexto organizacional (MILES et. al., 2006). Esta socialização se dá por meio da comunicação das ideias, opiniões e visão das questões estratégicas de uma organização (LIMA, 2007).

Uma vez que a estratégia foi socializada, as conversas estratégicas colaboram para que as pessoas envolvidas possam se alinhar e realizar aquilo que foi estabelecido (CLOUTIER E LANGLEY, 2007).

Por meio das conversas estratégicas realizadas com os componentes internos à organização e por pessoas externas à mesma, os gestores irão realizar um espontâneo monitoramento interno, alinhando os funcionários às estratégias organizacionais e, por meio das conversas com as suas redes de contato, acompanhando as mudanças de cenário no ambiente externo (MANNING, 2002). As informações que são obtidas no ambiente interno e no externo da empresa, por meio das conversas estratégicas, realimentam a visão dos dirigentes, reestabelecendo o ciclo estratégico da empresa.

2.3.1 Contribuições do capítulo para o entendimento da pesquisa

Tendo em vista as contribuições dos diversos autores apresentados neste capítulo, foi possível apurar algumas reflexões pertinentes ao entendimento da pesquisa realizada, conforme se pode visualizar no quadro 3.

Quadro 3: Síntese teórica para o entendimento da pesquisa

| Síntese teórica | Entendimento da pesquisa |
|--|--|
| Figura 6: Características das conversas estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> • Entender como as interações entre os atores internos e externos são desenvolvidas na realização das conversas estratégicas; • entender como as conversas estratégicas são geradas e suas formas de ocorrência no cotidiano; • entender em que período as conversas estratégicas acontecem na empresa estudada e como elas estão interligadas no tempo. |
| Figura 7: Contribuições das conversas estratégicas para os atores que a realizam | <ul style="list-style-type: none"> • Entender como ocorrem as interações dos atores que realizam as conversas estratégicas. • analisar quem desenvolve as conversas estratégicas, quais as habilidades dos atores que a desenvolvem, como compartilham as experiências e qual o contexto em que se desenvolvem. |
| Figura 8: As conversas estratégicas na gestão organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Entender como a equipe de direção constrói a visão estratégica e como compartilham a visão estratégica na organização; • analisar como a relação entre o desenvolvimento das conversas estratégicas e a formação das estratégias emergentes impacta nas empresas estudadas. |

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

Após desenvolver o tema “conversas estratégicas” neste capítulo, apresenta-se, no capítulo seguinte, os aspectos teóricos em relação ao tema “equipe de direção”.

3. Equipes de direção

Para que pudéssemos melhor entender o conceito de equipes de direção dentro do contexto desta tese iniciamos, na seção 3.1, uma contextualização sobre o tema para, em seguida, na seção 3.2, apresentarmos algumas reflexões teóricas sobre as interações dos componentes das equipes de direção.

3.1 Precisos conceituais

Alinhando-se ao tema desta tese, este capítulo busca entender não a figura de um gestor isolado, mas, sim, de uma equipe dirigente, desvendando suas características, suas complexidades e interações.

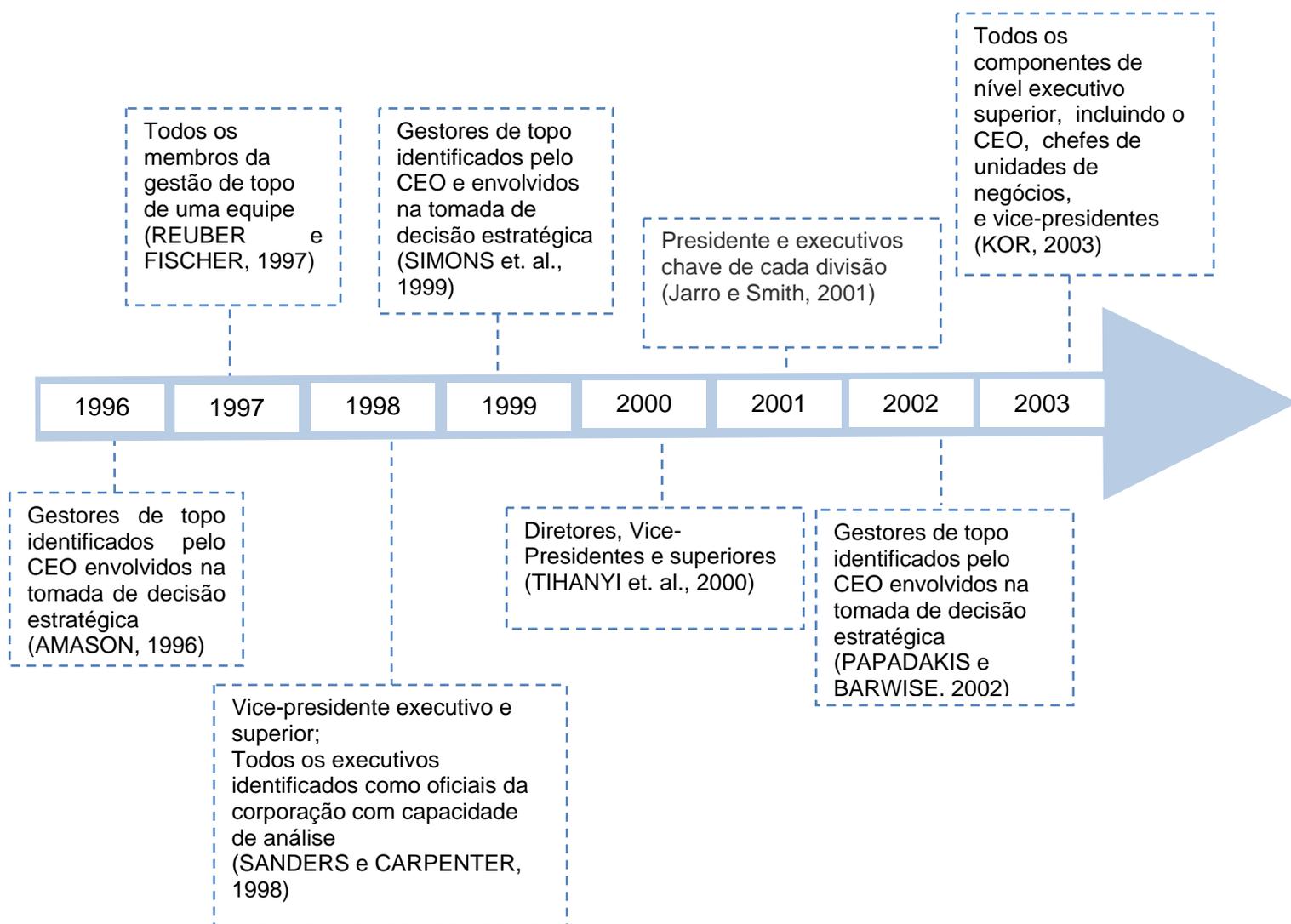
Ao adentrarmos o tema equipe de direção, nos deparamos, inevitavelmente, com uma característica evidente: a de que uma equipe, necessariamente, teria que ser formada de, pelo menos, duas pessoas. Desta forma, entrar no campo de estudo das equipes de direção significa abandonar o empresário individual que assume para si todos os riscos do empreendimento, para adentrarmos em um novo modelo de estudo onde, quase que necessariamente, iremos encontrar o trabalho em equipe, a colaboração, cooperação e a complementaridade (BAYAD et. al., 2007).

Segundo Naffakhi (2008), uma equipe de direção pode ser entendida como uma entidade dinâmica e que as características comportamentais dos seus componentes podem apresentar variações consideráveis, de acordo com o desenvolvimento e o tamanho das organizações.

Para Barbejat (2006), as parcerias empresariais têm sido cada vez mais comuns no ambiente empresarial, seja para elevar a capacidade interna, aumentar a fatia de mercado ou se manter nele. Neste contexto, um importante tipo de parceria identificado pela autora se constitui na parceria societária, com dois ou mais componentes que “resolvem unir recursos e competências para fundarem e tocarem uma empresa”.

A figura 9 apresenta algumas definições sobre o tema equipe de direção.

Figura 9: Definições de equipes de direção

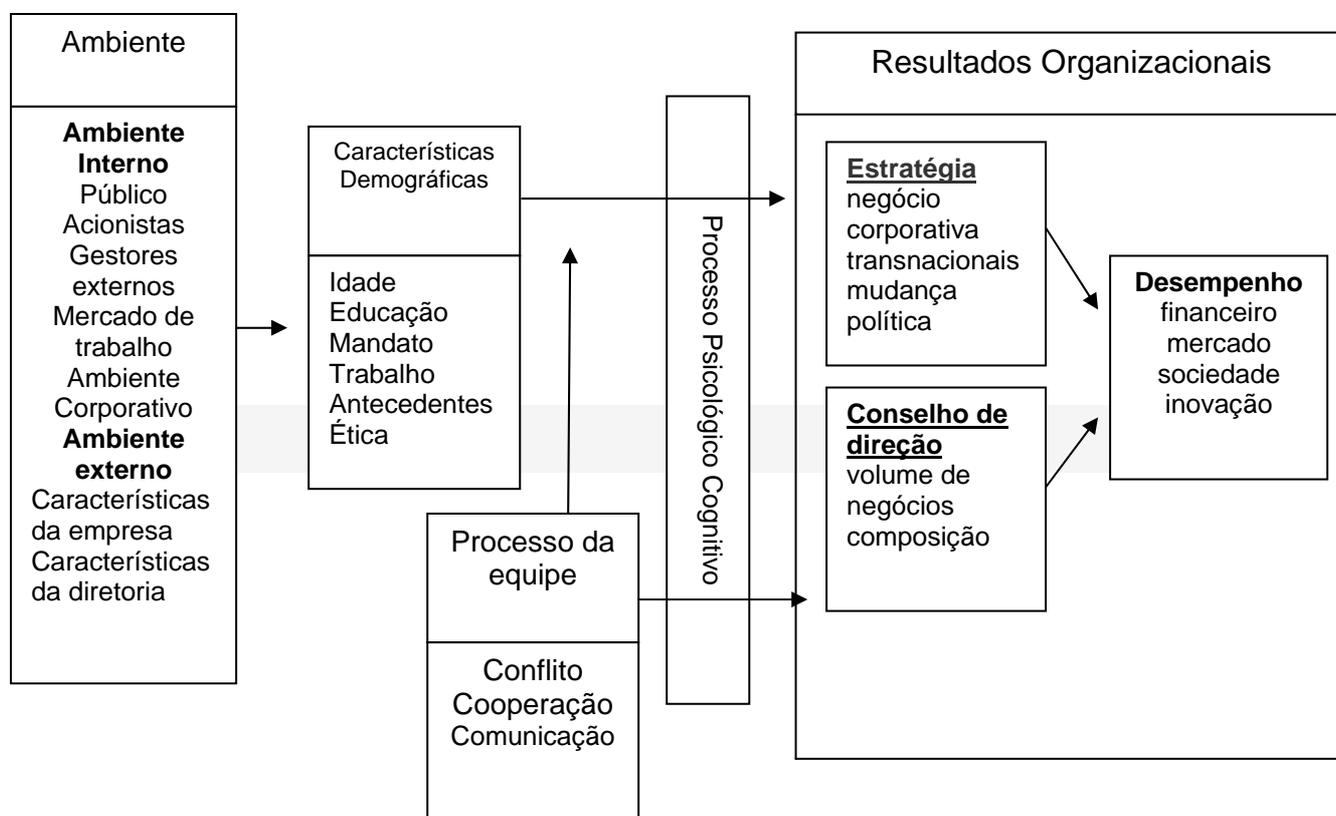


Fonte: Carpenter et. al., (2004) adaptado pelo autor

Segundo Clarkin e Rosa (2005), é comum encontrarmos na literatura um foco sobre os atores individuais, ao invés das equipes empresariais. Para os autores, quando analisamos o ator individual, normalmente encontramos um modelo de negócio caracterizado pelo iniciar, gerir e crescer. No entanto, ao nos depararmos com uma equipe de direção, encontraremos uma nova gama de possibilidades, com um grau de complexidade mais elevado que, na sua forma mais simples, apresentaria um componente criando e gerenciando o negócio e os demais colaborando para o seu funcionamento.

A figura 10 apresenta a estrutura de pesquisa que, normalmente tem sido utilizada nas pesquisas desenvolvidas sobre o tema “equipes de direção”.

Figura10: Estrutura teórica de equipe de direção



Fonte: Chen et. al., (2004)

A figura 10 sintetiza as principais pesquisas que estão sendo desenvolvidas sobre equipe de direção. A figura apresenta os fatores internos e os externos, influenciando nas características demográficas que, por sua vez, recebem influência dos processos da equipe. O conjunto é filtrado pelos fatores cognitivos e geram impacto nos resultados da organização.

Os estudos sobre equipe de direção, segundo Chirita (2010), ainda são muito recentes, faltando muitas respostas a serem encontradas, tais como o processo de formação das equipes e os fatores que levam à sua decomposição.

Por outro lado, para Bayad et. al., (2007), há muitos fatores a considerar em termos da amplitude de definições das equipes empresariais. Segundo o autor, a continuação das pesquisas sobre as equipes vai preencher um lado vazio do campo de investigação, incluindo a dinâmica que existe de se criar

uma equipe capaz de atingir os resultados organizacionais esperados, assim como entender as ocorrências de insucesso na criação dos projetos e o desaparecimento precoce do negócio.

Ao considerar as características demográficas de uma equipe de direção, Carpenter (2002) relata que a influência da educação, da experiência profissional e da propriedade societária sobre o desempenho da empresa, dependerá do contexto estratégico e social da equipe da alta administração.

Pitcher e Smith (2001) ressaltam que fatores relacionados à diversidade cognitiva, tais como: a idade, experiência da equipe no setor e a heterogeneidade funcional têm impacto direto no modelo de gestão adotado.

Para Naffakhi (2008), a diversidade dos membros desempenha um papel importante na gestão organizacional, possibilitando alternativas de decisão e de implementação. Além disso, age sobre o estilo de liderança e na dinâmica da equipe, o que leva à formação de um processo de aprendizagem.

Kor (2003) considera que, para a obtenção de um crescimento sustentado, as empresas devem aprender a equilibrar os diferentes níveis de experiência gerencial na equipe de direção. Desta forma, o autor considera que a participação dos fundadores das empresas na equipe de direção, juntamente com a experiência de outros gestores, contribuem para a competência da equipe na apreensão de novas oportunidades de crescimento.

Os resultados das pesquisas desenvolvidas por Wiersema e Bantel (1992) sugerem que as organizações que apresentam maiores alterações na estratégia, possuíam equipes com uma média de idade baixa, maiores índices de formação acadêmica, assim como heterogeneidade nas áreas de formação.

Segundo Hambrick et. al., (1996), as características dos executivos, tais como os processos cognitivos e sociais, os preconceitos e experiência de vida, influenciam de forma direta nas tomadas de decisão e na competitividade da empresa.

Hambrick et. al., (1996) consideram que a demanda competitiva das empresas irá exigir uma equipe de direção com características próprias, por exemplo, uma empresa que tenha como estratégia central gerar ações inovadoras pode requerer equipes de direção heterogêneas, enquanto que

empresas que requerem reações mais rápidas e eficientes no mercado de atuação requerem equipes mais homogêneas nas tomadas de decisão.

Segundo Marimuthu e Kolandaisamy (2009), é preciso que os gestores sejam cautelosos ao instituírem equipes de direção homogêneas, uma vez que podem levar a certa padronização nas tomadas de decisão, o que não vai de encontro com as rápidas transformações do mercado, podendo comprometer o desempenho da empresa.

As pesquisas de Lubatkin (2006) mostram que o nível de concordância entre a equipe de direção de uma empresa tem um alto grau de influência sobre como as coisas são feitas, estando diretamente relacionada ao desempenho organizacional, o que está alinhado com os relatos de Iaquineto e Fredrickson (1997), que ao realizar pesquisas em 65 empresas de dois setores diferentes, tiveram as mesmas conclusões.

Com relação ao processo de decisão em uma equipe de direção, Kauer et. al., (2006) consideram que as decisões podem ser entendidas como o resultado da interação da equipe e não um somatório de cada decisão dos membros da equipe.

Para Lubatkin et. al., (2006), ampliar as possibilidades dos componentes das equipes de direção de trabalharem em conjunto, pode representar um bom caminho para a ampliação dos resultados organizacionais, uma vez que a busca de soluções conjuntas contribui para o entendimento das questões organizacionais e de mercado.

Hambrick e D'Aveni (1992) consideram que o fracasso organizacional está fortemente ligado a deteriorização das equipes de direção e, baseado em suas pesquisas, sugerem duas vias que podem levar a maus resultados organizacionais:

1ª via: A visão estratégica equivocada e demais deficiências da equipe de direção podem levar à deteriorização da empresa;

2ª via: A própria empresa provoca a desestruturação das equipes de direção, normalmente por um conjunto de elementos, seja tornando o cargo pouco atrativo ou eliminando ou minando componentes.

Barker III et. al., (2001) ao estudar empresas em declínio, argumentam que as mudanças na composição das equipes de direção representam importantes forças em direção à realização das mudanças. Barker III *et. al.*

(2001) constatam ainda que não é o desempenho ruim que leva à substituição de um membro de uma equipe, mas, sim, as mudanças na estratégia competitiva da empresa e na sua estrutura de controle.

Ge e Yang (2009) consideram que as equipes de direção representam um importante recurso organizacional e, como tal, deveriam receber maior atenção no ambiente empresarial.

A seção 3.2 continua a abordagem sobre as equipes de direção, no entanto, com ênfase nas interações dos seus componentes.

3.2 Reflexões teóricas sobre as interações dos componentes das equipes de direção

Ao se estudar equipes de direção, torna-se necessário a busca do entendimento da forma pela qual os seus membros interagem. Desta forma, a interação entre os componentes de uma equipe de direção passa a ser indispensável para a sua constituição e manutenção. Esta seção apresenta algumas considerações teóricas sobre as interações entre os membros de uma equipe de direção.

Uma das dificuldades na interação entre as equipes de direção se constitui na própria idiosincrasia dos seus componentes. No entanto, Keck (1997) considera que a heterogeneidade de uma equipe de direção pode representar um elemento importante, diante de um ambiente de negócio turbulento, uma vez que as diferentes habilidades podem trazer melhores contribuições ao desenvolvimento da estratégia. Em direção oposta, o mesmo autor considera que as equipes homogêneas são mais apropriadas para os ambientes estáveis, pressupondo que a mesma promova uma manutenção das funções básicas da organização e da coesão interna.

Keck (1997) relata em seus trabalhos que o consenso e as características homogêneas nas equipes de direção são mais favoráveis em ambientes de estabilidade do que em um ambiente altamente dinâmico, o que está alinhado às pesquisas de West Jr e Schwenk (1996).

Apresentando ou não características homogêneas, um dos desafios normalmente enfrentados por uma equipe de direção se constitui na administração dos conflitos e na obtenção do consenso nas decisões. Neste

sentido, Amason (1996) considera que os conflitos existentes nas equipes de direção influenciam de forma direta nas decisões, impactando nos resultados organizacionais. Desta forma, a manutenção de um desempenho elevado e sustentável está relacionado à qualidade das decisões, no consenso e na aceitação afetiva da equipe.

Se o consenso e o alinhamento da visão dos membros de uma equipe de direção são importantes na geração de resultados, a comunicação entre eles pode ser o caminho para promover a interação e atingir o consenso. Esse entendimento mútuo não representa o resultado de estados cognitivos mais ou menos encaixados, mas uma forma conjunta de desenvolvimento de cognições (NAFFAKHI , 2008).

Para Barbejat (2006, p. 155), ao estudar equipes societárias, identificam-se diferentes formas de os componentes da equipe entenderem a relação.

Os sócios percebem o relacionamento entre eles de forma objetiva e “profissional”, cuidando mais das informações técnicas do que das relações humanas, no sentido de se anteciparem aos problemas desta natureza, ou de “discutirem a relação”. Alguns deles reconheciam a necessidade de aprimorar sua comunicação, enquanto outros enfatizavam que é indesejável o relacionamento mais intenso. Contudo, apesar de não investirem em relacionamentos fora do trabalho, a maioria demonstrou solidariedade com os problemas particulares uns dos outros. (BARBEJAT, 2006, p.155)

Para que haja o entendimento conjunto em uma equipe de direção é preciso atenção para que não haja nenhum tipo de exclusão. Para Sousa et. al., (2001), a participação de todos os componentes no processo decisório é fundamental para a obtenção de resultados. Segundo Sousa et. al., (2001), a discórdia se constitui em um componente que atravanca o desempenho organizacional, uma vez que pode significar a promoção do pensamento individualista.

Conforme Eisenhardt et. al., (1997), as equipes que debatem vigorosamente, entre uma ou duas opções decisórias, frequentemente possuem conflitos pessoais. Segundo os autores, o desafio passa a ser o de incentivar os membros das equipes de gestão a argumentarem, sem destruir sua capacidade de trabalhar em conjunto. O quadro 4, apresentado a seguir, mostra três bases de discussão e convivência em uma equipe de direção.

Quadro 4: Como as equipes discutem, mas ainda convivem

| Tático | → | Estratégico |
|---|---|--|
| <p>As bases das discussões, normalmente, são informações atuais correntes.</p> <p>Desenvolve múltiplas alternativas para enriquecer o debate.</p> | | <p>O foco é sobre as questões e não pessoal.</p> |
| <p>Corrida em relação as metas.</p> <p>Injeção de humor nas tomadas de decisão.</p> | | <p>A estrutura das decisões visa alcançar a melhor solução para a empresa.</p> |
| <p>Construção de uma estrutura de poder equilibrado.</p> <p>Resolvem os problemas sem forçar o consenso.</p> | | <p>Estabelecem um senso de justiça e equidade.</p> |

Fonte: Eisenhardt et. al., (1997)

Ao analisar o quadro 4, percebe-se que a disposição e o comportamento emocional dos componentes da equipe de direção são importantes para o alinhamento estratégico das organizações, uma vez que influenciará diretamente nos resultados organizacionais.

No processo de interação de uma equipe de direção, vamos encontrar, inevitavelmente, algum grau de emoção influenciando as relações. Para os autores Liu e Maitlis (2009), dinâmica emocional representa um importante elemento na interação entre os membros da equipe de gestão estratégica. Para os autores, a emoção é um processo dinâmico e integrado nas relações dos dirigentes, servindo de ponto de ligação entre as perspectivas individuais e as perspectivas do grupo.

Ao analisar o processo de formação e interação de uma equipe societária, Barbejat (2006) identificou três temas básicos: Oportunidade,

Afinidade e Complementaridade. “A oportunidade identificada neste contexto é semelhante à de qualquer tipo de negócio, com ou sem sócios. Já a afinidade e complementaridade são mais relevantes como atributos da sociedade”.

Com relação à complementaridade, Krishnan et. al., (1997) destacam a importância de se analisá-la nos termos das características heterogêneas dos componentes de uma equipe e reforçam a noção de que as diferenças têm o potencial para criar valor único para a organização.

Com relação à interação com os novos membros, Ucbasaran et. al., (2003) consideram que o recrutamento de novos membros em uma equipe de direção pode representar uma forma de elevar a capacidade interna da organização. Por outro lado, os autores relatam que, se uma equipe não cresce em número de componentes, esta só pode ser aumentada em termos de capacidade humana, por meio do aprendizado e formação. Os autores ressaltam que a quantidade de membros de uma equipe de direção não redundante em qualidade e que a mesma pode ser medida através da complementaridade funcional de seus membros.

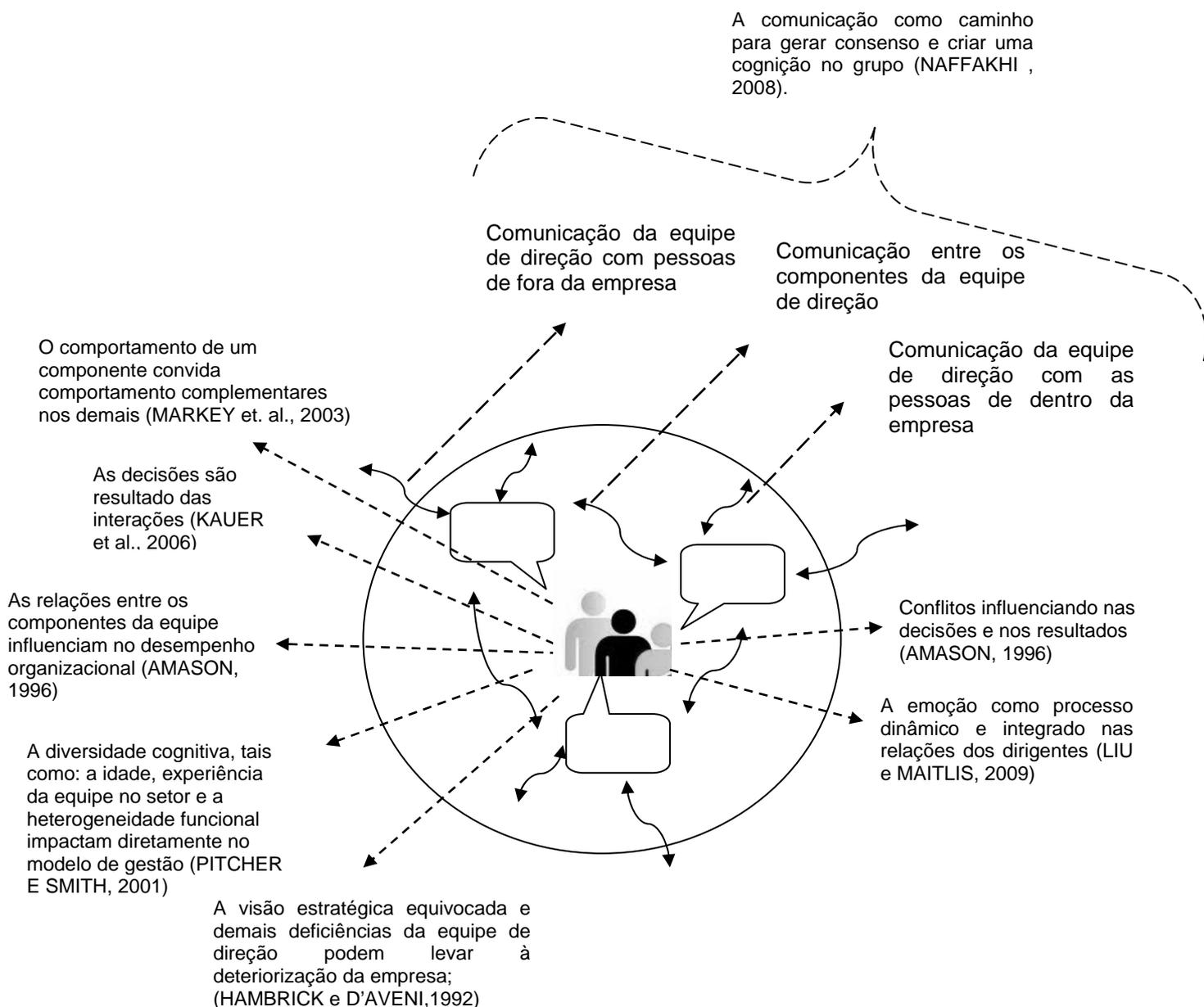
Para Markey et. al., (2003), no processo de interação social, o comportamento de uma pessoa tende a convidar comportamentos complementares de outra pessoa, ou seja, a forma de se comportar pode ser entendida como um convite espontâneo para que a outra pessoa adote o mesmo comportamento. Desta forma, segundo os autores, um comportamento positivo ou negativo, irá inspirar um comportamento complementar.

Finalizadas as conceituações teóricas sobre as equipes de direção, o capítulo apresenta algumas considerações teóricas sobre as MPE.

3.3 Síntese teórica e contribuições da literatura para o entendimento da pesquisa

Após desenvolvermos uma pesquisa sobre o tema equipe de direção, elaborou-se a figura 11, a qual sintetiza, teoricamente, as equipes de direção e suas relações no ambiente organizacional.

Figura 11: Equipe de direção no ambiente organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao visualizar a figura 11, destaca-se a figura central, representando a equipe de direção e as conexões entre os componentes da própria equipe e a conexões entre os componentes da equipe de direção e o ambiente interno e externo da organização. A comunicação se mostra como um elemento dinâmico e gerador de cognição na equipe de direção e em toda a organização (NAFFAKHI, 2008).

O comportamento de cada dirigente passa a influenciar o comportamento dos seus pares (MARKEY et. al., 2003) e, naturalmente, de todo o ambiente organizacional. Desta forma, as decisões são formuladas ou desenvolvidas em um processo dinâmico de interação (KAUER et. al., 2006), que irá influenciar diretamente no desempenho organizacional (AMASON, 1996).

As interações passam a funcionar como uma ferramenta de lapidação de um modelo de gestão que ainda é influenciado pela idade, experiência da equipe no setor e a heterogeneidade funcional (PITCHER E SMITH, 2001). O modelo de gestão criado representa a visão da equipe de direção e, quando mal orientada, passa a agir como uma doença organizacional que pode levar à deteriorização da empresa (HAMBRICK e D'AVENI, 1992).

A doença organizacional relatada no parágrafo anterior pode estar ligada a situações de conflitos entre os componentes da equipe de direção ou envolvendo outros atores organizacionais, o que influencia diretamente no resultado organizacional (AMASON, 1996).

Em toda a dinâmica representada pela figura 12, encontramos a emoção influenciando todo o sistema (LIU e MAITLIS, 2009). A emoção passa a agir como uma veia a irrigar todas as conexões da equipe de direção, sendo o pano de fundo nas tomadas de decisão.

3.3.1 Contribuições do capítulo para o entendimento da pesquisa

Uma vez apresentado o pensamento de diversos autores sobre o tema equipes de direção, foi possível apurar algumas reflexões que contribuem para o entendimento da pesquisa, conforme podemos visualizar no quadro 5.

Quadro 5: Síntese teórica para o entendimento da pesquisa

| Síntese teórica | Entendimento da pesquisa |
|---|--|
| Figura 12: Equipe de direção no ambiente organizacional | Entender como a equipe de direção se relaciona e se comunica com os atores internos e externos à organização. |
| | Entender como as decisões são tomadas a partir das conversas que os componentes da equipe de direção realizam com os atores internos e externos à organização. |
| | Entender a formação da visão estratégica da equipe de direção a partir das interações dos seus componentes com os atores internos e externos à organização. |

Fonte: Elaborado pelo autor

Após desenvolver o tema “equipes de direção” neste capítulo, no capítulo seguinte, será abordado o tema micro e pequenas empresas de base tecnológica.

4. Caracterização das micro e pequenas empresas de base tecnológica

Tendo como foco de estudo as micro e pequenas empresas, este capítulo apresenta na seção 4.1 a importância deste modelo empresarial na sociedade e aspectos ligados a sua constituição e formas de gestão. Na seção 4.2, vamos encontrar algumas definições e características peculiares nas pequenas empresas de base tecnológica.

4.1 Relevância e aspectos constitutivos das MPE

As micro e pequenas empresas estão inseridas em todos os contextos sociais e, por isso, fazem parte do cotidiano das nossas vidas. Estamos sempre a nos relacionar com uma pequena empresa, seja por termos um parente ou amigo que lá trabalha nas condições de funcionário ou proprietário, seja por sermos clientes ou por outras formas de interação. Esta seção apresenta algumas considerações sobre a importância e formas de gestão das MPE.

Levando em consideração o contexto acadêmico, Blackburn e Kovalainen (2008) relatam que muito pouco se estudou sobre MPE e que os estudos sobre este modelo organizacional ainda estão nas suas fases iniciais, carecendo ainda de um amadurecimento. No entanto, os autores ressaltam que existe um crescimento progressivo de estudos sobre estas organizações, havendo uma melhoria significativa nas descobertas empíricas e conceituais neste campo de estudo.

Com relação à realização de estudos em MPE, Measure (2006) declara que as MPE constituem-se em uma organização com um pequeno número de funcionários, o que possibilita uma análise empírica global mais ampla e mais precisa, uma vez que se torna possível analisar todos os indivíduos a ela vinculados.

Trejo e Rodríguez (2008) destacam a relevância das MPE no contexto social, sendo este o motivo pelo qual se tem estudado estas organizações, no intuito de caracterizar a sua realidade organizacional. Os mesmos autores

consideram que os estudos sobre as práticas de gestão das MPE podem trazer contribuições para o desenvolvimento dos países em desenvolvimento e destacam daí algumas consequências, conforme segue:

- Surgimento de programas de apoio a estas empresas como reflexo de novas políticas públicas adotadas;
- O conhecimento por parte das organizações associativas e de fomento das MPE sobre as fragilidades e potencialidades destas empresas;
- Pode colaborar para a resolução das dificuldades enfrentadas por estes modelos organizacionais.

Mas para que as pequenas empresas possam receber apoio, se faz necessário que elas o aceitem. Neste sentido, Bennett (2004) ressalta a resistência das pequenas empresas em relação à orientação profissional na gestão destas organizações e observa que seria importante o desenvolvimento de políticas públicas nesta direção.

Para Herbane (2010), dada a importância econômica e a vulnerabilidade das pequenas empresas, torna-se necessário analisar com profundidade como os proprietários de MPE se comportam diante das crises enfrentadas pela empresa e diante da própria descontinuidade da mesma. Para o autor, os gestores de MPE agem mais no combate aos incêndios do que na prevenção dos mesmos. Desta forma, planos ou alternativas para se enfrentar crises futuras são praticamente inexistentes nas MPE.

Para um melhor entendimento da dimensão da atuação das MPE e também para que estas empresas possam ser melhor compreendidas, se faz necessário uma definição de critérios que permitam classificá-las e caracterizá-las. Segundo o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério aceito para definir as MPE é a receita bruta anual. Além deste critério, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011) utiliza o conceito relativo à quantidade de funcionários nestas empresas. O quadro 6, apresenta a classificação de MPE por número de funcionários.

Quadro 6: Classificação das MPE por número de funcionários

| Porte | Setores | |
|------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| | Indústria e Construção | Comércio e Serviços |
| Microempresa | até 19 pessoas ocupadas | até 9 pessoas ocupadas |
| Pequena empresa | de 20 a 99 pessoas ocupadas | de 10 a 49 pessoas ocupadas |
| Média empresa | de 100 a 499 pessoas ocupadas | de 50 a 99 pessoas ocupadas |
| Grande empresa | 500 pessoas ocupadas ou mais | 100 pessoas ocupadas ou mais |

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011)

Segundo McCartan-Quinn e Carson (2003), as definições sobre pequenas empresas são normalmente arbitrárias, uma vez que os critérios utilizados incluem: o tamanho, número de empregados, volume de vendas, volume de ativos, tipo de cliente, exigências de capital e quota de mercado. Para os autores há, no entanto, concordância geral de que a pequenez e a novidade criam entraves específicos para estas empresas.

Entender as peculiaridades de uma MPE pode não ser tão simples. Para Street e Meister (2004), embora muitas das grandes empresas comecem como uma pequena empresa, muito pouco é conhecido sobre as transformações de uma organização durante as suas fases de crescimento.

Podemos caracterizar a gestão de uma pequena empresa principalmente, pelo que não se tem, ou seja, pequena ou com nenhuma estrutura. Normalmente, possui poucos assessores de apoio e uma divisão de trabalho não rigorosa, com uma pequena hierarquia gerencial. Pouco do seu comportamento é formalizado e há o uso mínimo de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação. Dentre as variantes que dão origem a uma pequena empresa, talvez a mais importante seja o estado de desenvolvimento, uma vez que não houve tempo ou mesmo recursos para elaborar a sua estrutura administrativa. Além do mais, o seu pequeno tamanho pode significar menos repetição e, conseqüentemente, menos padronização (MINTZBERG, 2011).

Mas se as MPE podem ser caracterizadas, predominantemente pela ausência quase que total de estrutura administrativa, as pesquisas de Richbell

(2006) et. al. apontam que a adoção de um plano de negócio pode ser positiva, identificando nos seus estudos uma associação significativa com a presença de um plano de negócios e a orientação de crescimento das empresas estudadas, sendo as características do gerente-proprietário uma condicionante para a existência ou não de um plano de negócios nestas organizações.

As características dos seus gestores principais influenciam diretamente nos motivos para a abertura do negócio. Nas pesquisas desenvolvidas por Cimadon et al., (2007) sobre empresários de MPE que abriram seus negócios por necessidade, foi possível observar que apenas três detinham experiência no ramo. Segundo os autores, em todos os casos havia uma ampla aspiração de ter seu próprio negócio e nenhum plano de negócios.

Os estudos de Atherton (2003) relatam que, experimentar e lidar com a incerteza é uma característica comum à maioria das pequenas empresas. O autor mostra ainda que o conhecimento que é gerado nestas empresas se constitui em uma resposta a esta condição, podendo ser considerado como um aprendizado que se desenvolve por meio da prática empresarial.

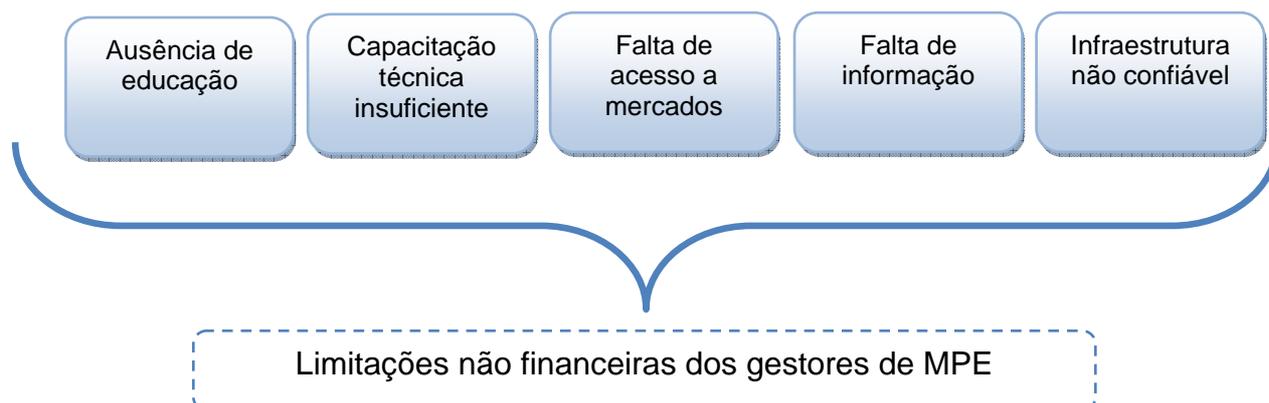
Para Wiesner et al., (2007), as pesquisas sobre as práticas de gestão com foco nos resultados, têm se concentrado, principalmente, em organizações de grande porte e se constitui em uma nova abordagem em relação as MPE. A baixa sindicalização e uma baixa incidência de relações coletivas indicam que muitas MPE necessitam de profissionalizarem a gestão para atender às exigências da competição. Wiesner et al., (2007), consideram que a melhoria da performance das MPE tende a ser incrementada com a atualização tecnológica e o aprimoramento em sua administração.

Walker e Brown (2004) observam que, em especial, nas pequenas empresas, as metas não financeiras podem levar a medidas alternativas de sucesso. A satisfação pessoal e a realização, orgulho no trabalho e um estilo de vida flexível correspondem a uma forma de gerar riqueza que é valorizada pelo pequeno empresário, mesmo porque, segundo os autores, o pequeno empresário costuma dedicar quase que a integralidade do seu tempo à empresa.

Para Scheers e Radipere (2007), fica evidente, a partir da pesquisa realizada com os pequenos empresários, a falta de habilidade gerencial determinada como gestão financeira, marketing e habilidades gerenciais

humanas para operar seus negócios com sucesso. Para os autores, ficou claro que os empresários de MPE são limitados, não somente pelos fatores financeiros, mas também por fatores não financeiros, tais como: ausência de educação, capacitação técnica insuficiente, falta de acesso a mercados, falta de informação e infraestrutura não confiável, conforme figura 12.

Figura 12: Limitações não financeiras dos gestores de MPE



Fonte: Scheers e Radipere (2007) adaptado pelo autor

A pesquisa realizada por Scheers e Radipere (2007) indicou ainda que existe uma relação direta entre os problemas vividos pelos pequenos empresários e as habilidades gerenciais que possuem. Desta forma, os autores identificaram que a falta de habilidade gerencial tem um impacto negativo sobre o sucesso e a viabilidade das pequenas empresas.

Segundo Igartua et. al., (2010), a instabilidade normalmente encontrada nas MPE leva a uma preocupação dos gestores em se obter um diferencial competitivo que permita à empresa sobreviver no longo prazo. Para o autor, o fato de a empresa ser de pequeno porte pode significar uma dificuldade maior em suportar condições ambientais hostis.

Com relação à visão empresarial do pequeno empresário, Cimadon et. al., (2007) consideram que as visões interna e externa aparecem, inicialmente, condensadas na mente do gestor, quase sempre de forma não organizada e tendo como base comportamentos ou exemplos de outras pessoas ou de empresas conhecidas. Para os autores, depois da abertura da empresa é que o

gestor vai ter visões complementares baseadas, principalmente, nas necessidades dos clientes.

Uma vez contextualizadas as MPE, a seção seguinte apresenta algumas características peculiares às MPE de base tecnológica.

4.2 Micro e pequenas empresas de base tecnológica (MPEBT)

Gonzalez et. al. (2009) definem uma empresa de base tecnológica como uma organização que, normalmente, tem sua origem em uma universidade, centro de pesquisa ou empresa privada e que se origina de conhecimentos ou tecnologias desenvolvidos dentro da própria organização.

Oliveira Filho e Fillion (2008) consideram que o processo de criação de uma empresa de base tecnológica apresenta características muito peculiares, diferente das empresas tecnológicas criadas a partir da licença de exploração e/ou por meio de parcerias.

Segundo Berté et. al., (2008, p. 118) a definição de uma pequena empresa de base tecnológica nasce do ajuste do conceito de pequenas empresas e empresa de base tecnológica.

Para Côrtes et al., (2005), as empresas de base tecnológica podem ser definidas como aquelas que “realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações na fabricação de novos produtos”.

Oliveira Filho e Fillion (2008) consideram que são muitas as vantagens quando se cria uma empresa de base tecnológica. Entre elas estão:

- Estímulo à cultura empreendedora no ambiente universitário;
- Estreitamento entre o ambiente empresarial e o da pesquisa acadêmica;
- Dinamização e diversificação das empresas nacionais e
- A manutenção do patrimônio científico do país.

Pinho et. al. (2002) identificam em suas pesquisas alguns fatores limitantes ao desenvolvimento de empresas de base tecnológica no Brasil, sendo eles:

- Poucos recursos de capital;

- Estrutura administrativa (funções administrativas e comerciais) deficiente;
- Apoio limitado à inovação.

As organizações de fomento relatam que, mesmo que houvesse recursos financeiros disponíveis para as pequenas empresas de base tecnológica, as “precariedades de ordem administrativa” aparecem como um aspecto limitador à elevação do número de empresas a receberem apoio (PINHO et. al., 2002)

Berté et. al., (2008, p. 117) consideram que os programas governamentais de fomento às pequenas empresas de base tecnológica são essenciais à competitividade do país. Para os autores, estas organizações trazem grandes contribuições para o “processo de industrialização, desenvolvimento tecnológico e abertura de novos empregos.”

Para Mendes e Toledo (2005), as empresas de base tecnológica estão intensivamente relacionadas à inovação tecnológica, seja ela com característica essencialmente nova ou incremental. Os autores consideram ainda que a capacidade de uma empresa de base tecnológica ser competitiva no mercado depende da inovação dos seus produtos.

Para Amamou e Koubaa (2008) existe uma relação estreita entre inovação e cooperação, ressaltando a importância do compartilhamento do conhecimento, que é influenciado pelo grau de confiança e compromisso nas organizações, destacando que as características cognitivas e interpessoais podem resolver alguns problemas para as pequenas organizações, tais como: tamanho e dificuldade de acesso a recursos valiosos.

Nas pesquisas desenvolvidas por Jugend e Silva (2005), em pequenas empresas de base tecnológica do Estado de São Paulo, verificou-se que as empresas estudadas utilizam de sistemas informais e da própria organização, para desenvolverem a inovação dos seus produtos. Maculan (2004) considera que a capacidade de inovação das empresas de base tecnológica está associada à “natureza e especificidades do processo de aprendizado”.

Com relação ao desenvolvimento da estratégia nas empresas de base tecnológica, Perussi Filho (2006) caracteriza três fases que estão relacionadas ao ciclo de vida destas empresas, sendo elas:

- A fase de criação;
- A fase da busca da eficácia externa e
- A fase da busca da eficácia interna.

Perussi Filho (2006) esclarece cada fase, relatando que a primeira está mais ligada à criação do produto; a segunda possui um olhar externo e está ligada às estratégias de comercialização e a terceira possui um olhar interno e está associada à criação de sistemas de controle que permitam atender ao mercado conquistado.

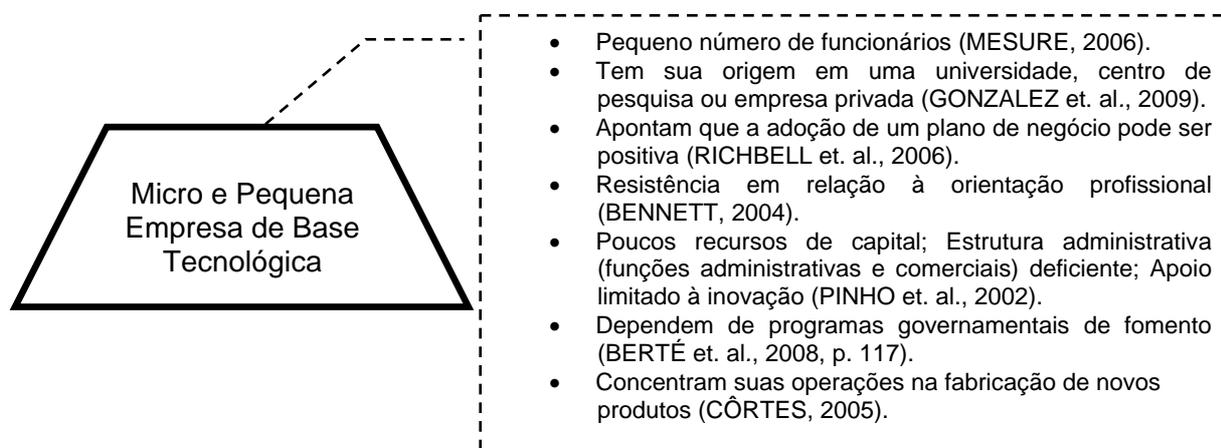
Segundo Berté (2006), as pequenas empresas de base tecnológica carecem de estudos acerca do desenvolvimento da sua estratégia. O mesmo autor elenca diversas particularidades no desenvolvimento da estratégia nestas empresas, das quais destacamos algumas, nos tópicos a seguir:

- Não possuem filiais;
- Sistema hierárquico com pouca complexidade;
- Divulgação da sua missão e visão;
- Envolvimento com grupos associativos do setor de tecnologia;
- Preferem se instalar em regiões que ofereçam melhores condições de vida, com proximidade dos clientes e acesso à mão de obra;
- Buscam locais que ofereçam benefícios fiscais e de proximidade com outras empresas de tecnologia.

4.3 Síntese teórica e contribuições da literatura para o entendimento da pesquisa

Após desenvolvermos uma pesquisa tendo como base vários autores sobre o tema micro e pequena empresa de base tecnológica, elaborou-se a figura 13, a qual sintetiza, teoricamente, as equipes de direção e suas relações no ambiente organizacional.

Figura 13: Características das MPEBT



Fonte: Elaborado pelo autor

Uma das características das MPEBT identificada na figura 13 refere-se ao pequeno número de funcionários (MESURE, 2006). Pinho et. al., (2002) complementa que, normalmente, estas empresas possuem poucos recursos de capital, estrutura administrativa (funções administrativas e comerciais) deficiente e apoio limitado à inovação.

As dificuldades relatadas no parágrafo anterior podem ser ainda maiores pelo fato de os gestores destas empresas possuírem resistência em relação ao apoio profissional (BENNETT, 2004).

Possivelmente, pelo fato de concentrarem as suas operações na fabricação de novos produtos (CÔRTEZ, et. al., 2005), estas empresas, normalmente, estão vinculadas a uma universidade, centro de pesquisa ou empresa privada (GONZALEZ et. al., 2009). A constante busca por novos produtos gera a necessidade de adotarem práticas como plano de negócio, o que pode ser positivo para as MPEBT (Richbell et. al., 2006).

4.3.1 Contribuições do capítulo para o entendimento da pesquisa

Uma vez apresentado o pensamento de diversos autores sobre o tema micro e pequenas empresas de base tecnológica, foi possível apurar algumas

reflexões que contribuem para o entendimento da pesquisa, conforme podemos visualizar no quadro 7.

Quadro 7: Síntese teórica para o entendimento da pesquisa

| Síntese teórica | Entendimento da pesquisa |
|--------------------------------------|---|
| Figura 13: Características das MPEBT | Entender as relações entre instituições educacionais, MPEBT e as conversas estratégicas. |
| | Entender as relações entre instituições de apoio e fomento, MPEBT e as conversas estratégicas. |
| | Entender as relações entre a pouca estrutura administrativa, MPEBT e as conversas estratégicas. |

Fonte: Elaborado pelo autor

Terminadas as considerações sobre as MPEBT, o capítulo seguinte apresenta o método de pesquisa sugerido pelo projeto.

5. Método

O processo de definição de qual metodologia adotar para a elaboração deste trabalho exigiu do pesquisador uma série de reflexões e uma pré-inserção no campo para vasculhar as possíveis dificuldades e também para poder sentir qual o melhor caminho para atender aos objetivos desta pesquisa.

Tendo em vista que o tema deste trabalho envolve análises aprofundadas das experiências humanas em ambientes organizacionais, estava claro desde o início que a abordagem qualitativa era a mais apropriada para o entendimento da pesquisa. A abordagem qualitativa, segundo Chizzotti (2003), implica em:

Uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível e, após o tirocínio, o autor interpreta e traduz em texto, zelosamente escrito, com perspicácia e competência científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa. (CHIZZOTTI, 2003, p. 221)

Outro ponto que também se mostrava certo é que o estudo envolveria vários casos de empresas, a fim de que pudéssemos comparar e melhor averiguar os resultados. Pozzebon e Freitas (1998, p. 153) consideram que “Múltiplos casos aumentam a validade externa e ajudam a proteger contra aqueles vieses”.

A realização da revisão bibliográfica colaborou para que entendêssemos melhor o que seria o conceito de conversa estratégica e equipe de direção. Também se procurou entender, através das teorias, o contexto das micro e pequenas empresas de base tecnológica e o seu entrelaçamento teórico com os temas conversa estratégica e equipes de direção.

5.1 Estudo de caso

No contexto da abordagem qualitativa, para Yin (2005, p. 21) o estudo de caso permite:

Uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida industrial, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (YIN, 2005, p.21)

Lazzarini (1995, p.17) complementa afirmando que o estudo de caso "se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração." Segundo o mesmo autor, o estudo de caso se preocupa com o fenômeno contemporâneo dentro do contexto real, onde o limiar entre o fenômeno e o contexto não estão claramente percebidos, através de várias fontes de evidência.

No quadro 8, Creswell (1998) detalha as dimensões do estudo de caso.

Quadro 8: Abordagem do Estudo de Caso

| Dimensões | Foco | Origem disciplinar | Coleta de dados | Análise dos dados | Forma narrativa |
|------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--|--|
| | Imagem detalhada da vida de alguém | Descrição da essência da experiência | Teoria ou modelo teórico | Descrição do comportamento cultural de um grupo ou de uma pessoa | Estudo minucioso de um caso ou de vários casos |

Fonte: Creswell (1998) Adaptado pelo autor

Para Duarte (2002), as "pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevistas, quase sempre longas e semi-estruturadas". Duarte (2002) considera ainda que para estes casos:

A definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado. A descrição e delimitação da população base, ou seja, dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o seu grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem um problema a ser imediatamente enfrentado, já que se trata do solo sobre o qual grande parte do trabalho de campo será assentado". (DUARTE, 2002, p. 141)

O modelo de investigação a ser adotado na pesquisa se baseia em Eisenhardt (1989, p. 533). As recomendações sugeridas pela autora podem ser visualizadas no quadro 9.

Quadro 9: Modelo de orientação metodológica

| Etapa | Atividade | Razão |
|---|---|--|
| Primeiros passos | Definição da pergunta de pesquisa | Concentrar esforços |
| | Possíveis constructos a priori | Fornece uma melhor fundamentação para elaboração de constructos |
| | Sem teoria e sem hipóteses | Mantém a flexibilidade teórica |
| Seleção de casos | População específica | Restringe as variações originadas externamente e aperfeiçoa a validade externa |
| | Amostragem teórica e não aleatória | Utilização apenas de casos úteis, aqueles que podem ser replicados e que desdobra a teoria em novas categorias conceituais |
| Preparando instrumentos e protocolos | Vários métodos de coleta de dados | Fortalece a fundamentação da teoria por meio da triangulação das provas |
| | Dados qualitativos e quantitativos (se houver) de forma combinada | Visão sinérgica de provas |
| | Vários investigadores | Gera perspectivas divergentes e fortalece a fundamentação |
| Inserção no campo | Coleta e análise de dados realizadas de forma concomitante, incluindo as anotações de campo | Torna a análise mais veloz e revela ajustes úteis para a coleta de dados |
| | Métodos de coleta de dados flexíveis e oportunistas | Permite ao investigador um melhor aproveitamento dos temas emergentes e dos casos únicos |
| Analisando os dados | Análise intracaso | Ganhos de familiaridade com os dados e geração de teoria preliminar |
| | Análise intercaso: | O investigador amplia a sua visão |

| | | |
|---|--|---|
| | busca padrões utilizando técnicas divergentes | para além das impressões iniciais e analisa as evidências por meio de múltiplas lentes |
| Modelando as hipóteses | <p>Apuramento Interativo de evidências para cada constructo</p> <p>Utilização da lógica de replicação e não da amostragem na análise dos casos</p> <p>Identificação dos "porquês" por trás das relações teóricas</p> | <p>Adéqua a definição dos constructos, a validade e a mensurabilidade</p> <p>Confirma, amplia e adéqua a teoria</p> <p>Cria validade interna</p> |
| Relacionando o estudo com a Literatura | <p>Literatura similar</p> <p>Literatura conflitante</p> | <p>Constrói a validade interna, eleva o nível teórico e apara a definição de constructos</p> <p>Adéqua a generalização, melhora a definição dos constructos e eleva o nível teórico</p> |
| Chegar ao encerramento | A saturação teórica, quando possível | Termina o processo investigativo quando se obtém uma melhoria marginal pequena |

Fonte: Eisenhardt (1989, p. 533)

Ressaltamos que esta proposta de pesquisa não seguirá todas as recomendações sugeridas por Eisenhardt (1989, p. 533), com as seguintes ressalvas:

- A autora sugere que seja feito um referencial teórico após a coleta de dados e, no caso desta pesquisa o desenvolvimento teórico foi desenvolvido antes da coleta de dados;
- A autora sugere o desenvolvimento da pesquisa por vários investigadores, sendo que esta pesquisa foi desenvolvida por um único investigador.
- A autora sugere a elaboração e a modelagem de hipóteses, na pesquisa; sendo que nesta pesquisa não há hipóteses.

5.2 Os casos a serem estudados

Eisenhardt (1989) ressalta a importância em se definir a população da pesquisa, uma vez que os controles e a definição das variações da amostra é que definirão os limites para a generalização do estudo.

Os objetos de pesquisa foram três micro e pequenas empresas de base tecnológica e a seleção das empresas obedeceu aos critérios apresentados a seguir.

- a) Constituir-se em micro e pequenas indústrias de base tecnológica que possuam até 19 funcionários (no caso de microempresas) e até 99 funcionários no caso de pequena empresa (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2011);
- b) A organização deverá possuir administração própria, não podendo ser subsidiária ou qualquer outro modelo que caracterize interferência externa formal na gestão da organização;
- c) A gestão da organização deverá ser composta por uma equipe de direção na composição da sociedade da empresa, possibilitando a realização da observação participante e entrevistas com, no mínimo, dois codirigentes;
- d) A empresa deverá ter, pelo menos, dois anos de funcionamento (formal ou informal);
- e) As empresas em estudo deverão, necessariamente, ser de base tecnológica, entendendo por empresa de base tecnológica aquela que tem sua origem em uma universidade, centro de pesquisa ou empresa privada e que se origina de conhecimentos ou tecnologias desenvolvidos dentro da própria organização (GONZALEZ et. al., 2009); e
- f) A empresa conceda permissão ao pesquisador de acompanhar os codirigentes em seu cotidiano, assim como se inserir no seu ambiente de trabalho e colher evidências relacionadas ao tema da pesquisa.

Os três casos de empresas estudados na pesquisa foram os seguintes:

- Hábeis Soluções;
- FAG Tecnologia e Desenvolvimento, e
- B2ML Sistemas.

O quadro 10 apresenta algumas das características de identificação das empresas escolhidas como amostra desta pesquisa.

Quadro 10: Unidades de análise da pesquisa

| MPE Fundação Localização | Equipe de direção Nº de membros/tipo | Emprega dos no ano das entrevistas | Setor de atividade/Produtos |
|---|--|---|---|
| Hábeis Soluções 2001/ Santa Rita do Sapucaí, MG. Empresa graduada pela incubadora de empresas do INATEL. | 2 dirigentes (familiar) | 06 Funcionários | Setor: Hábeis Soluções é especializada no desenvolvimento de soluções integradas de hardware e software para produtos eletroeletrônicos em geral, utilizando microcontroladores e tecnologia DSP. |
| FAG Tecnologia e Desenvolvimento 2008/Santa Rita do Sapucaí, MG. Empresa graduada pelo Programa de incubação do INATEL | 2 dirigentes (não familiar) | 03 Funcionários | Setor: A FAG Tecnologia e Desenvolvimento trabalha com uma solução hospitalar: Ângelus, pager que monitora pacientes hospitalares. |
| B2ML Sistemas 2006 Empresa Graduada pela Incubadora de Empresas de Itajubá – MG | 5 dirigentes (não familiar – amigos que estudaram juntos na universidade) | 33 Funcionários | Informática – produção e comercialização de <i>softwares</i> de tipos variados, desenvolvimento de sistemas sob encomenda e prestação de serviço. |

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.1 O desenvolvimento da pesquisa na empresa Hábeis Soluções

No caso da empresa Hábeis Soluções, os proprietários são: Claudinéia Magalhães dos Santos Aquino e José Dardier Ruas de Aquino, sendo que ambos participam ativamente da equipe de direção da empresa.

Ao realizarmos o primeiro contato com José Dardier e a Claudinéia, informamos aos empresários que intencionávamos desenvolver uma pesquisa de doutorado, esclarecendo o tema e o objetivo da pesquisa. Após a apresentação inicial, explicamos melhor o método e a importância do mesmo

para a obtenção dos dados da pesquisa. Deixamos claro que teríamos que estar inseridos no ambiente da empresa, que iríamos acompanhá-los em diversas situações organizacionais e que também realizaríamos entrevistas, preservando, no entanto, os sócios e a empresa da descrição de dados e informações que poderiam vir a prejudicá-los. Desta forma, foi possível obter a autorização da empresa para a realização da pesquisa.

Após a realização de uma programação conjunta, a pesquisa foi realizada nos seguintes períodos: dezembro de 2010; janeiro, junho e setembro de 2011. A inserção do pesquisador nas atividades da empresa ocorria em um período médio de 5 horas semanais. No total foram em média 50 horas de observação participante e 12 horas de entrevistas com os dois codirigentes da empresa.

5.2.2 O desenvolvimento da pesquisa na empresa FAG Tecnologia e Desenvolvimento

No caso da FAG Tecnologia e Desenvolvimento, os proprietários são: Ana Emília Gória Silva e Estevão Faria, sendo que ambos participam ativamente da equipe de direção da empresa.

Foi solicitada aos sócios a autorização para a realização da pesquisa na empresa, sendo explicados os objetivos da pesquisa e informado que teríamos discricção na apuração dos dados.

Ambos os sócios autorizaram a realização da pesquisa, estando cientes de que o pesquisador iria se inserir no ambiente de trabalho da empresa, realizar entrevistas e acompanhá-los em suas atividades.

Após a realização de uma programação conjunta, a pesquisa foi realizada nos seguintes períodos: dezembro de 2010, janeiro e setembro de 2011. A inserção do pesquisador nas atividades da empresa ocorria em um período médio de 5 horas semanais. No total foram em média 60 horas de observação participante e 10 horas de entrevistas com os dois codirigentes da empresa.

5.2.3 O desenvolvimento da pesquisa na empresa B2ML Sistemas

No caso da B2ML Sistemas, os proprietários são: Bernardo Carvalho, Marcos Paulo Gabrioti, Leandro Moraes; Bruno Lino e Allan Raymond, sendo que todos eles participam ativamente da equipe de direção da empresa.

O pesquisador deste trabalho já havia estabelecido um contato com os sócios desta empresa, no final de 2009, período no qual já havia delineado o tema da pesquisa. Foram realizadas várias entrevistas com a equipe de direção e os dados foram muito ricos e satisfatórios para o desenvolvimento do trabalho. Desta forma, solicitamos à equipe de direção a autorização para a realização da observação participante na empresa, sendo a mesma autorizada e realizada no período de janeiro, fevereiro e maio de 2010 e também no mês de setembro e outubro de 2011. A inserção do pesquisador nas atividades da empresa ocorria em um período médio de 5 horas semanais. No total foram em média 40 horas de observação participante e 15 horas de entrevistas com os cinco codirigentes da empresa.

5.3 Coleta de dados

Para a realização da coleta de dados, a observação participante e as entrevistas de profundidade se constituem nas duas principais formas adotadas na pesquisa. Para a inserção no campo, o pesquisador se envolveu com o ambiente de estudo de forma identificada e consentida pelo grupo, sendo realizadas observações sobre as rotinas e situações diversas ligadas ao tema da pesquisa.

No quadro 11, apresentado a seguir, mostramos as recomendações de Jorgensen (1989) sobre as condições para a realização da observação participante e a adequação de cada aspecto com esta pesquisa.

Quadro 11: Recomendações para a realização da observação participante

| Recomendações | Adequação à pesquisa |
|--|---|
| O tema da pesquisa está relacionado com as interações humanas. | O tema da pesquisa “conversa estratégica” está totalmente relacionado às interações humanas. |
| O fenômeno pode ser observado no cotidiano do grupo em estudo. | O fenômeno pode ser observado no cotidiano do grupo, sendo que alguns aspectos da pesquisa foram identificados no ambiente da empresa e outros no ambiente externo, por meio do acompanhamento dos dirigentes da empresa. |
| O pesquisador possui acesso consentido à pesquisa. | Houve consentimento para o desenvolvimento da pesquisa. |
| O objeto de estudo está | Constitui-se em um estudo multicaso. |

| | |
|--|--|
| delimitado como um caso. | |
| O problema da pesquisa pode ser explicado por meio da observação direta ou outras formas de obtenção de dados. | A pergunta da pesquisa pode ser explicada por meio da observação direta e por meio de entrevistas. |

Fonte: Jorgensen (1989) adaptado pelo autor

Uma vez verificada a pertinência em realizar a observação participante, apresenta-se, no quadro 12, os principais conceitos relacionados à observação participante e à forma de ocorrência nesta pesquisa.

Quadro 12: Observação participante na pesquisa

| Etapas para a observação participante | Conceito | Forma de ocorrência na pesquisa deste trabalho |
|--|--|---|
| Inserção no campo | O pesquisador deverá aproximar-se do ambiente em estudo, preocupando-se em extinguir possíveis entraves, tais como: o receio e oposição do grupo e eventuais entraves que possam vir a prejudicar a coleta dos dados. | Foi realizado um contato informal com três empresas que foram objeto deste estudo. Além da obtenção da autorização para a pesquisa, buscou-se quebrar eventuais desconfianças com a adoção de uma fala de inserção favorável à obtenção de dados. A inserção do pesquisador no ambiente da empresa foi declarada, quando se tratou do ambiente da empresa e foi não declarada, quando se tratou de acompanhamento dos dirigentes em ambiente externo à empresa. |
| Obtenção de dados | Análise dos documentos e da história do grupo, observação da vida cotidiana, identificação das instituições e formas de atividades econômicas, levantamento de pessoas-chaves (conhecidas pelo grupo) e a realização de entrevistas. Anotações das observações em diário de campo. | Passada a fase de inserção do pesquisador no ambiente da pesquisa, buscou-se entender a história da empresa, sua evolução econômica, os sócios fundadores e a forma como as interações dialógicas ocorrem. As anotações foram feitas, discretamente, logo após a observação de um dado relevante. No final de cada visita, o pesquisador realizou uma revisão do que foi anotado. |
| Organização dos dados | Nesta etapa é realizada a organização dos dados da pesquisa, constituindo-se em uma etapa bastante trabalhosa. A análise dos dados deve mostrar ao pesquisador o contexto real do grupo estudado. | Após a realização das pesquisas, houve uma reorganização das anotações e foi realizada uma análise em relação as questões da pesquisa. |
| Tempo para | Não há limite de tempo para a realização da observação | O pesquisador se inseriu no ambiente de cada uma das empresas em estudo por um |

| | | |
|-----------------|--|---|
| pesquisa | participante. O tempo será proporcional à necessidade do pesquisador de entender as relações e significados do grupo estudado. | período de 3 a 4 meses, em uma média de 5 horas semanais. |
|-----------------|--|---|

Fonte: Barros (1994); Richardson(1999) apud Queiroz et. al. (2007); adaptado pelo autor

Jorgensen (1989) considera que a observação participante pode ser complementada com outros métodos de coleta de dados, tais como entrevistas, documentos e outros.

Outras formas de coletas de dados foram utilizadas nesta pesquisa, tais como: documentação, registro em arquivo e entrevistas.

No desenvolvimento da pesquisa foram utilizados, principalmente, a análise de atas, conversas realizadas através do MSN ou outros aplicativos similares, anotações de reuniões, permitindo, assim, uma análise mais aprofundada do tema. Estes documentos foram solicitados aos dirigentes das empresas estudadas.

Alguns registros identificados na mídia local também foram utilizados, uma vez que evidenciaram importantes momentos da organização e relações com as conversas estratégicas relevantes identificadas em períodos próximos.

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas e em profundidade, com duração média de duas horas e meia e com utilização de um roteiro flexível de entrevista. Os dados foram obtidos, principalmente, por meio de fontes primárias de informação, ou seja, por entrevistas gravadas com codirigentes das MPE da amostra. Foram realizadas, também, entrevistas informais e não agendadas, de acordo com o desenvolvimento da pesquisa.

Nos parágrafos seguintes, apresentamos, de forma detalhada, os procedimentos adotados para a realização desta pesquisa.

Foi realizado contato com as equipes de direção de cada empresa que compõe a amostra da pesquisa, no intuito de solicitar autorização para a pesquisa. Na oportunidade, foi detalhada, a forma de ocorrência da pesquisa e a necessidade do pesquisador se inserir no ambiente das atividades da empresa.

Foi explicado também que nenhum dado que seja confidencial à empresa seria revelado, assim como os partícipes da pesquisa teriam total

liberdade para responder ou não às perguntas, no caso das entrevistas e permitir ou não o envolvimento do pesquisador nas atividades, no caso da observação participante.

Foi utilizado um diário de campo que foi dividido em duas partes: a descrição dos dados e as reflexões do pesquisador sobre o estudo.

Foi elaborada uma agenda semanal com as empresas participantes do estudo. Dentro dessa agenda, o pesquisador iria a campo, no período de realização da pesquisa, em cada empresa. O objetivo dessa agenda semanal foi o de melhor adequar as necessidades da pesquisa com os contextos vivenciados pelas organizações em estudo.

5.4 Análise dos dados

Este trabalho se propõe a realizar um estudo multicaso, concentrando-se nos dados obtidos relativos a cada caso de empresa (análise intracaso dos dados) e na análise comparativa (análise intercaso dos dados) das verificações emergentes, segundo as indicações de Miles e Huberman (1994).

Para o desenvolvimento das análises, foram utilizados esquemas e quadros que, para Lima (2010), representam recursos metodológicos importantes para organizar e proporcionar maior perceptibilidade aos dados da pesquisa.

Na análise intracaso, se buscou entender como as conversas estratégicas ocorrem em cada empresa estudada, quem são as pessoas de fora da equipe de direção (internas e externas à organização) que realizam conversas estratégicas com os codirigentes, os períodos relevantes de ocorrência e as formas pelas quais ocorrem, assim como, a contribuição da conversa estratégica para a orientação da organização.

Principalmente nesta fase da pesquisa, a utilização do software Atlas ti foi relevante para se obter uma maior profundidade e nível de detalhamento do estudo. Lage e Godoy (2008) relatam que a utilização de aplicativos, principalmente no caso em que exista grande volume de dados, pode levar a uma maior facilidade no registro dos dados, o que, por consequência, leva uma transparência ao processo.

A partir da realização das análises intracaso, foi possível o desenvolvimento da análise intercaso, por meio de modelos (quadros ou tabelas) comparativos das principais dimensões identificadas na pesquisa. Esta análise possibilitou uma melhor explicação dos casos em estudo e a verificação do comportamento de cada organização, frente ao tema abordado.

5.4.1 Síntese da programação da pesquisa nas empresas em estudo

O quadro 13, apresentado a seguir, mostra uma síntese da programação da pesquisa realizada nas empresas em estudo.

Quadro 13: Síntese da programação da pesquisa nas empresas em estudo

| Abordagens da pesquisa | Obtenção dos dados e contexto da pesquisa | Análise dos dados |
|---|---|--|
| Identificação dos atores externos à equipe de direção, mas internos à empresa, que interagem através da conversa estratégica com os dirigentes das MPE. | Observação participante realizada no ambiente da empresa. Foram utilizados também entrevistas com os sócios dirigentes e funcionários. | Foi feita através de um quadro comparativo onde se identificou, nas colunas, os principais atores internos que realizam conversas estratégicas, os tipos de conversas que realizam e de que forma contribuem para o desenvolvimento da estratégia. |
| Identificação dos atores externos à equipe de direção e externos à empresa, que interagem, através da conversa estratégica, com os dirigentes das MPE | Observação participante pré-agendada. Durante os meses de realização da pesquisa, solicitamos aos sócios dirigentes a permissão para tomarmos conhecimento da sua agenda e permissão para acompanhá-los nos eventos externos. Foram utilizados também entrevistas com os sócios dirigentes. | Foi feita através de um quadro comparativo, no qual se identificou, nas colunas, os principais atores externos que realizam conversas estratégicas, os tipos de conversas que realizam e de que forma contribuem para o desenvolvimento da estratégia. |
| Verificação da forma pela qual as conversas estratégicas influenciam nas práticas estratégicas e nas estratégias realizadas | Através do acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos sócios da empresa, identificaram-se os meios pelos quais as conversas influenciam nas empresas. Foi utilizada a entrevista semiestruturada para o melhor entendimento da pesquisa. | Foi realizado um quadro com a descrição dos principais formas pelas quais as conversas estratégicas influenciam no desenvolvimento das práticas estratégicas adotadas e das estratégias realizadas nas empresas. |
| Identificação dos contextos ou locais de ocorrência das conversas estratégicas | A investigação foi realizada, principalmente, por meio de entrevistas e observação participante, por meio do acompanhamento dos codirigentes em suas atividades. | Foi desenvolvida uma figura contendo todos os contextos de ocorrência das conversas estratégicas, os tipos de conversas que realizam em cada contexto e de que forma contribuem para o desenvolvimento da estratégia. |
| Verificação do | A obtenção dos dados foi | Foi elaborado um quadro geral com os |

| | | |
|---|--|---|
| período de ocorrência das conversas estratégicas na história das empresas estudadas | realizada, principalmente por meio de análise de documentos e entrevistas com os codirigentes. | tipos de conversas estratégicas, atores internos e externos, meios e período de ocorrência. |
|---|--|---|

Fonte: Elaborado pelo autor

Após apresentarmos, no quadro 13, uma síntese da programação da pesquisa, apresenta-se, na seção seguinte, como as questões da pesquisa foram identificadas, a partir do referencial teórico.

5.5 Identificação das questões da pesquisa a partir do referencial teórico

No quadro 14, procurou-se, por meio do referencial teórico, identificar as principais questões a serem investigadas na pesquisa. Desta forma, o quadro 14 foi fundamental para entender os parâmetros a serem seguidos na investigação de campo.

Quadro 14: Atributos da pesquisa a partir do referencial teórico

| Atributos da pesquisa | Autores | Questões para a investigação de campo |
|-----------------------|---|--|
| Conversa estratégica | (BARBEJAT, 2006); (CLOUTIER E LANGLEY, 2007); (MENGIS E EPPLER, 2008); (PIETTE E ROULEAU, 2008); (HOON, 2007) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Você conversa sobre o futuro da organização? Com quem você costuma conversar sobre isto? Estas conversas costumam gerar um redirecionamento organizacional? 2. Você consegue enxergar o impacto das conversas estratégicas que vocês realizam na sua empresa? 3. Como vocês costumam realizar as conversas estratégicas? Por meio de reuniões pré-agendadas, encontros fortuitos, outras formas? 4. Qual a linguagem (formal ou informal) que vocês utilizam para desenvolver as conversas estratégicas? 5. De que forma as conversas estratégicas ocorrem no cotidiano da organização e como elas colaboram para a transformação da empresa? 6. Os contatos com as pessoas com as quais vocês costumam conversar sobre o futuro da organização são organizados informalmente? 7. As conversas por meio das quais vocês discutem o futuro da empresa são instituídas pela organização ou ocorrem somente informalmente? |
| Equipe de direção | (BARBEJAT, 2006); (NAFFAKHI, 2008) (KAUER et. al., 2006) (LIU E MAITLIS, 2009) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Como a equipe de direção da sua empresa se formou? 2. Vocês consideram que a diversidade da equipe de direção é importante para a identificação de soluções para a sua organização? 3. As decisões tomadas pela equipe de direção da sua empresa normalmente é o resultado das interações entre os seus componentes? 4. As emoções influenciam nas relações organizacionais da equipe de direção da sua empresa? |
| Micro e pequena | (MINTZBERG, 2011) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Como podemos caracterizar a gestão de uma empresa de base tecnológica? |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| empresa de base Tecnológica | (GONZALEZ et. al. 2009) (CÓRTEZ, et. al. 2005), (BERTÉ, 2006) | 2. A sua empresa teve sua origem na universidade, em um centro de pesquisa ou em uma empresa privada? 3. Podemos dizer que a sua empresa realiza esforços tecnológicos significativos e concentra suas operações na fabricação de novos produtos? |
|-----------------------------|---|--|

Fonte: Elaborado pelo autor

Além das questões apresentadas no quadro 14, outras são listadas no apêndice A deste trabalho.

Terminadas as considerações sobre o método adotado neste trabalho, o capítulo seguinte apresenta a análise intracaso do estudo.

6. Análise intracaso

Para que se torne claro o entendimento do modelo realizado nas análises intracaso desenvolvida neste capítulo, foi necessária a elaboração de alguns padrões de comparação a fim de que as análises da pesquisa pudessem ser coerentes e para que fosse realizada, posteriormente, a análise intercaso.

Desta forma, as subseções seguintes, apresentam alguns termos utilizados na pesquisa deste trabalho e sua respectiva descrição, tornando mais claro o entendimento para o leitor.

6.1 Apresentação dos termos da pesquisa e suas respectivas descrições

A apresentação dos termos da pesquisa tem por objetivo esclarecer o significado de cada termo adotado na pesquisa. Os termos da pesquisa foram elaborados tendo por base os dados obtidos na observação participante e também nas entrevistas com os codirigentes das empresas estudadas.

A subseção seguinte apresenta os interlocutores que realizam conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção.

6.1.1 Interlocutores que realizam conversas estratégicas com os componentes da equipe de direção

O quadro 15 mostra os principais interlocutores identificados na pesquisa e a sua respectiva descrição para o entendimento da mesma.

Quadro 15: Interlocutores que realizam conversas estratégicas com os componentes da equipe de direção, nos casos em estudo

| Interlocutores | Descrição |
|-------------------------------------|--|
| Pessoa do círculo familiar | Pessoas que apresentam algum grau de parentesco com os componentes das equipes de direção em estudo. |
| Gestor de empresa cliente | Gerente ou proprietário de uma empresa cliente. |
| Fornecedor | São representados pelos gerentes ou proprietários de empresas fornecedoras |
| Pessoas ligadas a órgãos de fomento | Pessoas que trabalham, eventualmente ou formalmente, para órgãos de fomento empresarial (gestor de incubadoras, gestor de banco de fomento, outros). |
| Consultor | Pessoas, remuneradas ou não, que estão vinculadas à |

| | |
|---------------------|---|
| | empresa em estudo, com objetivo de prestar consultorias, nas diversas áreas de interesse empresarial. |
| Empresário parceiro | Empresários que se relacionam com os componentes da equipe de direção das empresas em estudo. |

Fonte: Elaborado pelo autor

A subseção seguinte apresenta as circunstâncias estratégicas em que ocorreram as conversas estratégicas.

6.1.2 Circunstâncias estratégicas

As circunstâncias estratégicas representam momentos estratégicos, não necessariamente sequenciais, em que ocorreram as conversas estratégicas nas empresas em estudo. O quadro 16 mostra as circunstâncias estratégicas identificadas na pesquisa e a suas respectivas descrições para o entendimento da pesquisa.

Quadro 16: Circunstâncias estratégicas em que ocorreram as conversas estratégicas

| Circunstâncias estratégicas | Descrição |
|-----------------------------|---|
| Início da empresa | Situação na qual a constituição da empresa está sendo planejada ou no início da sua constituição. |
| Estabilização estratégica | Situação que, normalmente, ocorre após a constituição da empresa, na qual as equipes de direção buscam meios para que a empresa permaneça no mercado. |
| Desestruturação estratégica | Situação na qual as conversas estratégicas influenciaram na adoção de práticas estratégicas ou estratégias realizadas e as mesmas geraram uma situação negativa para a empresa. |
| Renovação estratégica | Situação em que a empresa ou agrega uma estratégia diferente da adotada ou muda a estratégia adotada por uma nova. |
| Consolidação estratégica | Situação em que as equipes de direção canalizam esforços para reforçar ou ampliar uma estratégia adotada. |

Fonte: Elaborado pelo autor

A subseção seguinte apresenta a caracterização dos ambientes em que as conversas estratégicas ocorreram.

6.1.3 Ambiente de ocorrência das conversas estratégicas

Os ambientes de ocorrência das conversas estratégicas se referem ao contexto no qual as conversas estratégicas foram desenvolvidas. O quadro 17 mostra os ambientes identificados na pesquisa e a suas respectivas descrições para o entendimento da pesquisa.

Quadro 17: Ambientes de ocorrência das conversas estratégicas

| Ambientes | Descrição |
|------------------------|--|
| Incubadora de empresas | Ambiente de fomento e apoio ao desenvolvimento de novas empresas. |
| Empresa cliente | Ambiente das empresas clientes das empresas em estudo. |
| Na própria empresa | Na empresa pertencente às equipes de direção em estudo. |
| Evento de negócios | As feiras e eventos podem ser entendidos como todo evento de negócio ou correlato à área de atuação da empresa, com os seus desdobramentos, tais como palestras, exposição, entre outros. |
| Ambiente universitário | Em qualquer parte do campus de uma instituição de ensino superior. |
| Ambiente de lazer | Os ambientes de lazer podem ser entendidos como os locais de entretenimento, tais como bares, restaurantes e outros e também pelos ambientes do cotidiano, tais como academias, livrarias, entre outros. |
| Empresa fornecedora | Ambiente da empresa fornecedora das empresas em estudo. |

Fonte: Elaborado pelo autor

A subseção seguinte apresenta a caracterização das práticas estratégicas adotadas pelas equipes de direção.

6.1.4 Práticas estratégicas adotadas pela equipe de direção

As práticas estratégicas adotadas se referem às formas ou padrões adotados pelas equipes de direção para delinear as estratégias de suas empresas. O quadro 18 mostra as práticas estratégicas adotadas em decorrência das conversas estratégicas.

Quadro 18: Práticas estratégicas adotadas em decorrência das conversas estratégicas

| | |
|--|---|
| Adoção de indicadores de desempenho | Situação em que as equipes de direção adotam indicadores de desempenho para medir a evolução das suas respectivas empresas. |
| Elaboração de plano de negócio | Situação em que as equipes de direção adotam um plano de negócio para elaborar as estratégias das empresas. |
| Redefinição do produto para inserção no mercado | Situação em que as equipes de direção redefinem o produto, tendo em vista o mercado. |
| Análise de mercado para inserção de novo produto | Situação em que as equipes de direção analisam o mercado, tendo em vista o desenvolvimento de um novo produto. |
| Prospecção de mercado. | Situação em que as equipes de direção prospectam mercado para as suas empresas. |
| Início do desenvolvimento da cadeia de valor | Situação em que as equipes de direção estão criando o fluxo de entrada de matéria prima, a fabricação dos produtos e a distribuição dos mesmos. |
| Dimensionamento da capacidade produtiva para atender o mercado | Situação em que as equipes de direção analisam se a empresa tem capacidade para atender a demanda do mercado. |
| Análise do macro e micro ambiente da empresa | Situação em que as equipes de direção analisam o ambiente externo da empresa. |
| Planejamento estratégico comercial | Situação em que as equipes de direção adotam um plano estratégico para elaborar as estratégias das empresas. |
| Análise de mercado para novo direcionamento da marca | Situação em que as equipes de direção analisam o mercado com fins de redirecionar a imagem da marca no mercado. |
| Pessoal de alto nível na linha de frente da empresa | Situação em que as equipes de direção optam por elevar o nível do pessoal da área comercial da empresa |

Fonte: Elaborado pelo autor

A subseção seguinte apresenta a caracterização das estratégias realizadas pelas equipes de direção.

6.1.5 Estratégias realizadas pela equipe de direção

As estratégias realizadas pelas equipes de direção referem-se às mudanças estratégicas ocorridas nas empresas. O quadro 19 mostra as estratégias realizadas em decorrência das conversas estratégicas.

Quadro 19: Estratégias realizadas em decorrência das conversas estratégicas

| | |
|--|--|
| Ingresso em um programa de incubação de empresas | Situação na qual as equipes de direção optam por inscrever e ingressar suas empresas em um programa de incubação de empresas, que pode envolver a pré-incubação e incubação. |
|--|--|

| | |
|---|---|
| Parceria para Inserção de novo produto no mercado | Situação na qual as equipes de direção estabelecem parceria para desenvolvimento de novo produto com os gestores de outras empresas. |
| Melhoria da imagem da empresa | Situação na qual as equipes de direção conseguem melhorar a imagem da empresa no mercado, por meio da obtenção de premiações. |
| Ampliação de recursos | Situação na qual as equipes de direção conseguem recursos financeiros por meio de órgãos de fomento. |
| Ampliação comercial | Situação na qual as equipes de direção conseguem ampliar a carteira de clientes, ampliando o seu espaço de mercado da empresa. |
| Atuação em novo segmento de mercado | Situação na qual as equipes de direção passam a atuar em novo segmento de mercado. |
| Novo foco nos clientes | Situação na qual as equipes de direção passam a direcionar os seus produtos ou serviços a um novo segmento de clientes. |
| Abandono do principal segmento de atuação da empresa | Situação na qual as equipes de direção decidem por abandonar o principal segmento de atuação da empresa para focar em um novo segmento. |
| Lançamento de novos produtos no mercado | Situação na qual as equipes de direção lançam novos produtos no mercado de atuação de suas empresas. |
| Venda das ações da empresa para empresa de comércio via Web | Situação na qual as equipes de direção decidem por vender parte das ações da empresa. |

Fonte: Elaborado pelo autor

A subseção seguinte apresenta a análise intracaso da empresa Hábeis.

6.2 Hábeis Soluções

A empresa Hábeis Soluções foi criada no ano de 2001 pelos empreendedores José Dardier Ruas de Aquino e Alexandre Teles (nome fictício), instalando-se no Polo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, Minas Gerais.

Ambos os sócios eram estudantes de engenharia de telecomunicações no período da abertura da empresa, o que influenciou para que esta empresa estivesse vocacionada para o desenvolvimento de produtos e serviços tecnológicos.

A empresa se especializou nos seguintes seguimentos tecnológicos:

- Desenvolvimento de soluções integradas de hardware e software para produtos eletroeletrônicos em geral, utilizando

microcontroladores e tecnologia DSP (Processador de Sinais Digitais);¹

- Tele supervisão; e
- Automação hospitalar.

Após a abertura da empresa, a Hábeis participou do edital de incubação de empresas do Instituto Nacional de Telecomunicações – INATEL, no qual foi selecionada, sendo uma das 10 primeiras empresas a participar da incubadora do INATEL.

Na análise dos dados da pesquisa, foi possível identificar que as conversas estratégicas realizadas entre a equipe de direção da empresa e os atores externos a ela geravam dois tipos de influência, sendo elas:

- Influência nas práticas de gestão estratégica da equipe de direção; e
- Influência nas estratégias da empresa.

Na subseção seguinte, apresenta-se a análise da influência das conversas estratégicas, realizadas entre a equipe de direção da empresa e os atores externos a ela, nas práticas estratégicas da equipe de direção em estudo.

6.2.1 Influência das conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela nas práticas estratégicas

Dentre os interlocutores que realizaram conversas estratégicas com a equipe de direção da empresa Hábeis e que influenciaram nas práticas estratégicas adotadas pela empresa estão: pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento, pessoa do círculo familiar, empresário parceiro e gestor de empresa cliente.

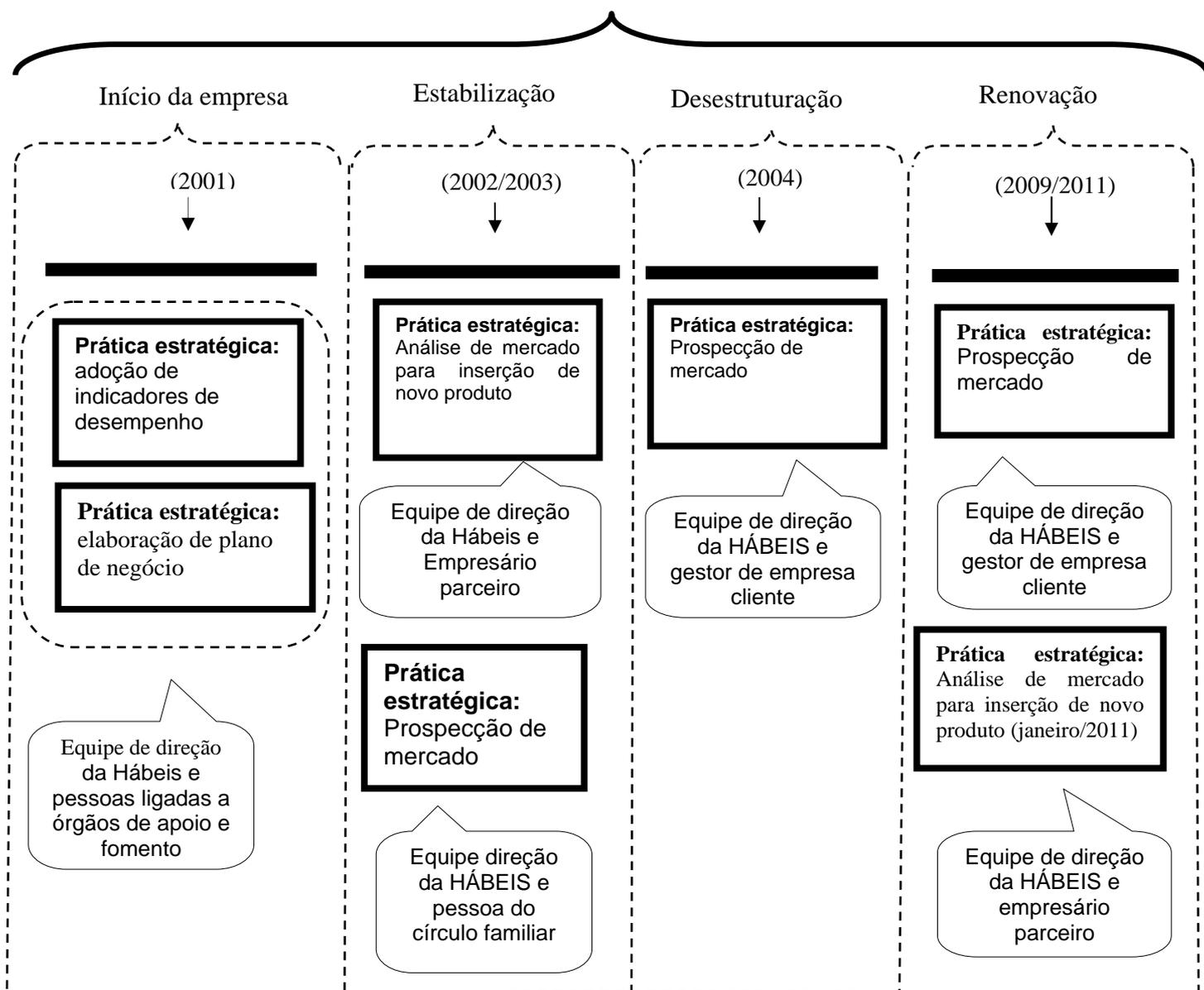
¹ A tecnologia DSP pode ser encontrada em equipamentos como computadores multimídia, televisores, aparelhos celulares, entre outros equipamentos.

As práticas estratégicas originadas das conversas estratégicas estavam relacionadas às seguintes temáticas: elaboração de plano de negócios, adoção de indicadores de desempenho, análise de mercado para inserção de novo produto e prospecção de mercado.

Analisando as conversas estratégicas realizadas entre a equipe de direção e demais atores externos a ela, foi possível visualizar a influência das conversas estratégicas nas práticas estratégicas da empresa estudada em quatro circunstâncias estratégicas, conforme mostra a figura 14.

Figura 14: Influência das conversas estratégicas nas diferentes circunstâncias estratégicas da empresa Hábeis e as respectivas práticas estratégicas adotadas

Circunstâncias estratégicas



Fonte: dados da pesquisa

Os parágrafos seguintes apresentam a análise da figura 14.

Circunstância estratégica: início da empresa (2001)

Logo após a constituição jurídica da empresa Hábeis, a equipe de direção optou por participar de um programa de incubação de empresas. Depois de ter sido selecionada para ingressar no referido programa, a equipe de direção da empresa realizou conversas estratégicas com os gestores da incubadora (pessoas ligadas a órgãos de apoio e fomento), tendo como pauta principal a elaboração do plano de negócios e também a adoção de indicadores de desempenho, conforme mostra o relato a seguir.

Eu e o meu sócio estudávamos engenharia de telecomunicações na época em que abrimos a Hábeis, e não tínhamos muita noção de gestão de empresas. Logo quando ingressamos na incubadora, o gerente nos chamou para conversar a respeito do plano de negócios que tínhamos que elaborar e também dos indicadores de desempenho que precisávamos informar mensalmente.

José Dardier Ruas de Aquino (sócio - Hábeis Soluções)

O quadro 20 apresenta a sequência da conversa estratégica entre os gestores da incubadora e a equipe de direção da Hábeis.

Quadro 20: Prática estratégica adotada: plano de negócios e indicadores de desempenho

| | Início | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Interlocutor | Pessoa ligada a órgão de fomento | Pessoa ligada a órgão de apoio e fomento/Equipe de direção da empresa Hábeis | Pessoa ligada a órgão de apoio e fomento/Equipe de direção da empresa Hábeis |
| Conteúdo das conversas estratégicas | A gerente da incubadora inicia a conversa explicando a importância da empresa Hábeis adotar indicadores de desempenho e elaborar o plano de negócios. | Gerente da incubadora e equipe de direção da empresa Hábeis conversam sobre o modelo de plano de negócios a ser elaborado pela empresa e também sobre os tipos de indicadores de desempenho a serem adotados. | A equipe de direção da empresa Hábeis define junto à gerente da incubadora os indicadores a serem utilizados pela empresa, as datas de entrega e o prazo para elaboração do plano de negócios. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após essa circunstância inicial da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de estabilização estratégica, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: estabilização (2003)

No início do ano de 2002, a empresa Hábeis já estava instalada na incubadora, há alguns meses, e, durante este período recebia muitas visitas de empresários que vinham de outras regiões para conhecer a incubadora e também as empresas ali instaladas. Em uma dessas visitas, a equipe de direção da empresa Hábeis conheceu um empresário de grande porte da área de transportes e, em uma conversa estratégica entre ambos, surgiu a ideia de desenvolvimento de um novo produto. Nesse período, a Hábeis estava começando a se estabilizar no mercado, por meio da prestação de serviços para empresas da região e a oportunidade de desenvolver um projeto em parceria com uma empresa que apresentasse uma estrutura maior se mostrou muito atraente.

A parceria se constituía no desenvolvimento de um rastreador de automóveis, sendo que parte da produção seria consumida pela própria empresa parceira e a outra parte seria comercializada com o mercado.

Nessa oportunidade, sendo a Hábeis responsável pelo desenvolvimento do produto, a equipe de direção da Hábeis elaborou, em conjunto com o empresário parceiro, a análise para a inserção do novo produto no mercado.

Ao conversarmos com o gestor da empresa parceira sobre o rastreador de veículos, nos pareceu uma ótima oportunidade, naquele momento. A partir da decisão de realizarmos a parceria, tivemos que planejar o desenvolvimento do produto e os períodos de finalização de cada etapa.

José Dardier Ruas de Aquino (sócio - Hábeis Soluções)

O quadro 21 apresenta a sequência da conversa estratégica entre o empresário parceiro e a equipe de direção da Hábeis.

Quadro 21: Prática estratégica adotada: análise de mercado para inserção de novo produto

| | Início | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Interlocutor | Empresário parceiro | Empresário parceiro /Equipe de direção da empresa Hábeis | Empresário parceiro /Equipe de direção da empresa Hábeis |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Empresário visita a Hábeis e conversa com a equipe de direção sobre a possibilidade de parceria para desenvolvimento de novo produto. | Equipe de direção da Hábeis e empresário parceiro conversam sobre o mercado alvo do novo produto e as principais dificuldades de inserção do produto. | Empresário parceiro e Equipe de direção da empresa Hábeis elaboram cronograma para desenvolvimento de novo produto e inserção do mesmo no mercado. |

Fonte: dados da pesquisa

Em uma outra situação, no ano de 2003, a empresa Hábeis ainda não tinha um mercado definido para os seus produtos. Nesse período, Dardier realizou uma conversa estratégica com Jefferson (nome fictício), um parente próximo de sua esposa. A conversa tinha como temática o mercado de atuação da Hábeis e possíveis clientes para a empresa. Nessa oportunidade, Jefferson sugeriu que Dardier visitasse a empresa em que ele trabalhava, em São Paulo, para prospectar novo mercado para os seus produtos. Dardier visitou a empresa paulista e conseguiu um cliente que iria auxiliar na estabilização da empresa no mercado, por meio do seu equilíbrio financeiro.

Após a conversa com Jefferson, visitei a empresa em que ele trabalhava em São Paulo, na semana seguinte, e consegui fechar negócio com a empresa. A empresa paulista passou a ser nosso cliente por um bom tempo, o que ajudou muito a Hábeis neste período inicial.

José Dardier Ruas de Aquino (sócio - Hábeis Soluções)

O quadro 22 apresenta a sequência da conversa estratégica entre o componente da equipe de direção da Hábeis e pessoa do círculo familiar.

Quadro 22: Prática estratégica adotada: prospecção de mercado

| | Início | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|--|--|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa Hábeis | Equipe de direção da empresa Hábeis / Pessoa do círculo familiar | Equipe de direção da empresa Hábeis / Pessoa do círculo familiar |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Dardier comenta com Jefferson sobre o mercado de atuação de sua empresa e as possibilidades de crescimento. | Jefferson relata a Dardier características do mercado da empresa em que trabalha e sugere a ele que faça uma visita comercial a sua empresa. | Dardier considera positiva a sugestão de Jefferson e solicita os dados da empresa para agendar uma visita. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após essa circunstância de estabilização estratégica da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de desestruturação, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: desestruturação (2004)

No ano de 2004, a equipe de direção da empresa Hábeis realizou uma conversa estratégica para prospecção de mercado com o gerente da empresa Tecloja (nome fictício), uma grande rede de varejo, na qual surgiu um pedido para produzir 4000 peças de um novo produto, em um determinado prazo. A equipe dirigente da Hábeis fez uma análise para dimensionar a sua capacidade de atender ao cliente e ficou dividida entre atender ou não ao pedido, uma vez que um dos sócios acreditava que a empresa não tinha condições de fazê-lo. Mesmo diante da dúvida, a equipe de direção aceitou o pedido e conseguiu atender apenas 30% do volume solicitado, o que foi muito desfavorável à empresa.

Após esse fato, a equipe de direção da empresa Hábeis se desfez, e Alexandre deixou a empresa. Dardier convidou a sua esposa, Claudinéia dos Santos, para participar da equipe de direção da Hábeis.

A empresa tinha muitas despesas de retrabalho, e um começou a culpar o outro, ao invés de pararem para conversar e discutir possíveis soluções. Alexandre, então, resolveu que tinha que assumir a parte industrial e Dardier a parte de projetos. Mas a situação já não estava boa nessa época e foi aí que se complicaram mais, pois Alexandre tinha ainda que aprender muito da gestão da empresa, justamente em um momento em que não se podia errar. Foram dados muitos passos errados. Começou, então, a dissociação da empresa: muita briga interna em prol da mesma, mas visando o lado pessoal, cada um afirmando que estava certo com relação à posição de negócio. A finalização da empresa se deu mesmo em visita a um cliente, em São Paulo, onde nós dois, na mesa de negociação do cliente, um foi contrário ao outro. Havia um projeto para entregar em tal data, eu (Dardier) afirmei que não dava e Alexandre afirmou que dava. Ao invés de fazermos uma reunião em particular, a discussão ocorreu na frente do cliente. Nós dois viemos de São Paulo a Santa Rita discutindo o problema e acabamos aceitando o pedido, mas só entregamos 30% do solicitado e perdemos o cliente. Passado um mês do ocorrido, nós chegamos à conclusão de que o melhor era dividir a sociedade; ou a gente se acerta junto ou se acerta separado.

José Dardier Ruas de Aquino (sócio - Hábeis Soluções)

O quadro 23 apresenta a sequência da conversa estratégica entre gestor de uma empresa cliente e a equipe de direção da empresa Hábeis.

Quadro 23: Prática estratégica adotada: prospecção de mercado

| | Início | Interrupção | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|--|---|--|
| Interlocutor | Cliente (Gestor de empresa cliente) | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Cliente (Gestor de empresa cliente) | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Cliente (Gestor de empresa cliente) | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Cliente (Gestor de empresa cliente) |
| Conteúdo das conversas estratégicas | O gestor de uma grande rede de varejo apresenta à equipe de direção da Hábeis uma proposta de inserção dos seus produtos em sua rede comercial. | Após analisar o pedido feito pelo cliente, a equipe de direção pede um tempo para discutir sobre a possibilidade de atender ao pedido. | Depois de trinta minutos de interrupção, a equipe de direção da empresa Hábeis volta a conversar com o gerente da empresa cliente e aceita produzir o pedido. | Ambas as partes acordam entre si sobre o valor do pedido e os prazos de entrega. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após essa circunstância de desestruturação estratégica da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de renovação, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: renovação (2009/2011)

Em final de 2009, a empresa Hábeis encontrava-se em situação desconfortável, com poucos clientes e finalizando o pagamento da dívida contraída em um banco de fomento no ano de 2002. Nesse contexto, Dardier participou de uma feira de negócios, com o objetivo de prospectar novos negócios e, na oportunidade, realizou uma conversa estratégica com o gestor de uma entidade de representação profissional, na qual o mesmo informou sobre a necessidade da entidade em que trabalha de um *software* para votação eletrônica. Dardier vislumbrou o novo mercado e desenvolveu um novo produto para atender, primeiramente, à demanda de um cliente, mas que iria gerar uma receita imediata para a empresa e, posteriormente receitas mensais, devido aos serviços de manutenção, o que foi muito saudável, financeiramente para a empresa.

Nós passávamos por um momento difícil, no qual a empresa precisava de um cliente fixo, que proporcionasse um maior equilíbrio financeiro para a Hábeis. Ao conversar com o gestor de uma entidade de representação profissional, percebi que havia uma necessidade a que poderíamos atender e foi o que fizemos.

José Dardier Ruas de Aquino (sócio - Hábeis Soluções)

O quadro 24 apresenta a sequência da conversa estratégica entre o representante de uma autarquia de classe profissional e a equipe de direção da empresa Hábeis.

Quadro 24: Prática estratégica adotada: prospecção de mercado

| | Início | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa Hábeis | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Gestor de empresa cliente | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Gestor de empresa cliente |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Equipe de direção da empresa Hábeis entra em contato com o representante de uma autarquia de classe profissional e conversa sobre eventuais necessidades tecnológicas da entidade. | Em conversa estratégica, o representante da autarquia relata a necessidade da organização de um <i>software</i> para votação eletrônica. | A equipe de direção da empresa Hábeis aproveita a oportunidade e junto com o representante da autarquia, discutem os próximos passos para o andamento do projeto. |

Fonte: dados da pesquisa

Em uma outra situação, no ano de 2011, Dardier realizou outra parceria com uma empresa de médio porte à qual ele prestava serviços. A parceria se constituía no desenvolvimento de novos produtos e na inserção dos mesmos no mercado. Dardier realizou conversas estratégicas com os gestores da empresa parceira, tendo com objetivo analisar o mercado e também sobre a viabilidade do desenvolvimento e produção dos novos produtos.

Eu já prestava serviço para empresa MMC (nome fictício) e o gestor da empresa me convidou para desenvolvermos alguns produtos em parceria. A partir daí nós realizamos uma série de estudos para inserção do produto no mercado.

José Dardier Ruas de Aquino (sócio - Hábeis Soluções)

O quadro 25 apresenta a sequência da conversa estratégica entre a equipe de direção da empresa Hábeis e o gerente de empresa parceira.

Quadro 25: Prática estratégica adotada: análise de mercado para inserção de novo produto

| | Início | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|---|---|
| Interlocutor | Gerente de empresa parceira | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Empresário parceiro | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Gerente de empresa parceira / Empresário parceiro |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Gestor de empresa parceira apresenta para a equipe de direção da Hábeis a possibilidade de desenvolverem uma parceria de mercado para novos produtos tecnológicos. | Equipe de direção da empresa Hábeis conversa com gestor da empresa parceira desenvolvem análises sobre os produtos a serem desenvolvidos, o público alvo e o potencial de mercado a ser atingido. | Após definir os produtos a serem desenvolvidos em conjunto e verificar as potencialidades de mercado, ambas as partes acordam os prazos, porcentagens na receita de cada produto e responsabilidades. |

Fonte: dados da pesquisa

Dando sequência ao desenvolvimento do trabalho, na seção seguinte apresenta-se a análise da influência das conversas estratégicas realizadas entre a equipe de direção da empresa e os atores externos a ela, nas estratégias da empresa.

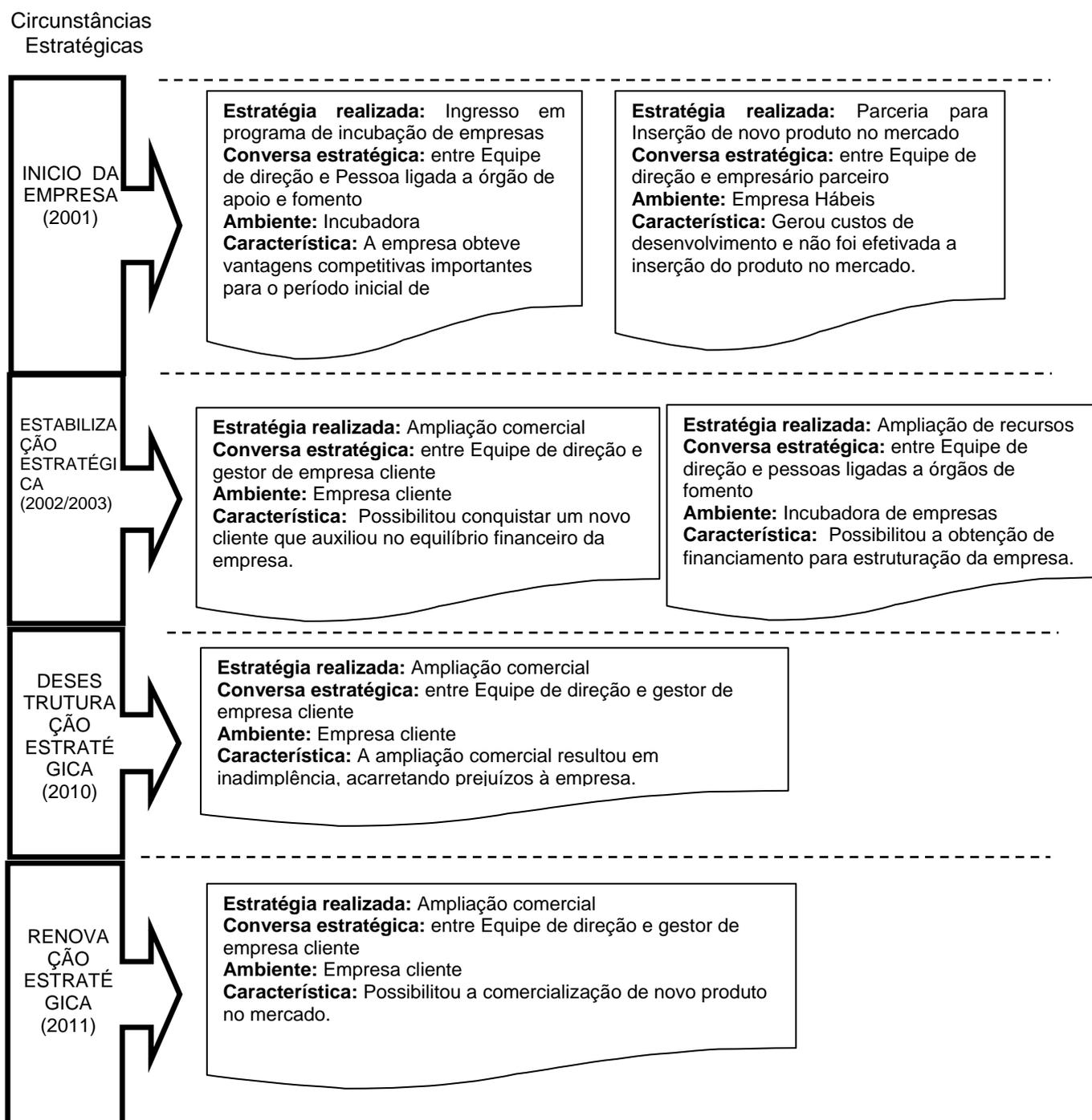
6.2.2 As conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela e sua influência nas estratégias realizadas

Dentre os interlocutores que realizaram conversas estratégicas com a equipe de direção da empresa Hábeis e que influenciaram nas estratégias realizadas pela empresa, estão: clientes, pessoas ligadas a órgãos de fomento e empresários parceiros.

As estratégias originadas das conversas estratégicas estavam relacionadas às seguintes temáticas: criação da empresa, desenvolvimento de novo produto, ampliação de recursos e ampliação comercial.

A figura 15 mostra as principais estratégias originadas das conversas estratégicas com os atores externos à equipe de direção identificados e o contexto de ocorrência.

Figura 15: Influência das conversas estratégicas nas estratégias da empresa



Fonte: dados da pesquisa

As análises do conteúdo da figura 15 foram realizadas tomando como base as cinco fases identificadas, conforme segue nos parágrafos subsequentes.

Circunstância estratégica: início da empresa (2001)

Ao ingressar no curso de engenharia de telecomunicações no ano de 2000, José Dardier identificou uma oportunidade de prestar serviços para empresas de base tecnológica localizadas em Santa Rita do Sapucaí, MG. Dardier começou a desenvolver layout de circuito impresso para várias empresas de base tecnológica e, posteriormente, a desenvolver projeto de produto para estas empresas. Aos poucos, a demanda pelos serviços foi aumentando e Dardier criou uma relação de proximidade com os empresários clientes.

Em conversa estratégica com alguns empresários clientes, os mesmos sugeriram que Dardier procurasse uma incubadora de empresas para abrir e instalar sua empresa. Dardier procura o gestor de uma incubadora que, em conversa estratégica, o motivou a abrir uma empresa e participar do processo de seleção para o ingresso na incubadora. Dardier compôs uma equipe de direção, criou formalmente, a Hábeis e ingressou em um programa de incubação de empresas, o que possibilitou importantes vantagens competitivas, no período inicial da empresa.

Eu conversava muito com os empresários e um deles era o Max, proprietário, na época, da empresa Telemax. Trocávamos ideias sobre o desenvolvimento do projeto e também da necessidade de que eu abrisse uma empresa. Eu trabalhava informalmente e não dava conta das várias empresas.

José Dardier (sócio – Hábeis Soluções)

O quadro 26 apresenta a sequência da conversa estratégica entre empresário parceiro e a equipe de direção da empresa Hábeis.

Quadro 26: Estratégia realizada – ingresso em programa de incubação de empresas

| | Início | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|--|--|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa Hábeis | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento (gestor da incubadora) | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento (gestor da incubadora) |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Dardier procura gestor da incubadora que sugere a formalização de uma empresa para a participação do processo de seleção da incubadora. | Gestor da incubadora explica as exigências para se participar do programa de incubação e as vantagens que a empresa possui a partir do ingresso na incubadora. | Dardier acata a ideia e relata que irá constituir, juridicamente, a empresa Hábeis e também participar do processo de seleção. |

Fonte: dados da pesquisa

O fato de a empresa Hábeis participar de um programa de incubação de empresas gerou muitas oportunidades de negócio, e, em uma delas, Dardier realizou uma conversa estratégica com um empresário que visitava a incubadora de empresas. Nessa conversa estratégica, ficou acordado que a empresa Hábeis iria desenvolver um produto tecnológico e que, na época, a empresa parceira iria trabalhar na comercialização do mesmo. Essa parceria ocorreu no ano de 2002 e, devido às dificuldades de desenvolvimento do produto, não foi efetivada a inserção do novo produto no mercado.

Nós abraçamos a ideia de construir um rastreador de automóveis, o que, para a época, era inovador, mas por motivos diversos o projeto não foi levado adiante.
José Dardier (sócio – Hábeis Soluções)

O quadro 27 apresenta a sequência da conversa estratégica entre o empresário parceiro e a equipe de direção da empresa Hábeis.

Quadro 27: Estratégia realizada - parceria no desenvolvimento de novo produto

| | Início | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Interlocutor | Empresário parceiro | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Empresário parceiro | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Empresário parceiro |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Empresário parceiro visita a incubadora na qual a Hábeis estava instalada e conversa com a equipe de direção da Hábeis sobre a possibilidade de desenvolverem uma parceria produtiva/comercial. | Empresário parceiro em conversa estratégica com a equipe de direção da Hábeis, sugere parceria para desenvolvimento e comercialização de um rastreador de automóveis. | Equipe de direção da Hábeis acata a ideia, formaliza parceria e inicia o desenvolvimento do produto. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após esta circunstância inicial da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de estabilização estratégica, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: estabilização (2003/2004)

Ao realizar uma conversa estratégica sobre o mercado da Hábeis, entre Dardier e gestor de empresa cliente, este sugerem a Dardier oferecer os seus produtos para a empresa em que ele trabalhava em São Paulo. Dardier foi para São Paulo visitar a empresa, realizou uma conversa estratégica com o seu gestor e a Hábeis se tornou fornecedora dessa empresa paulista, o que possibilitou um equilíbrio financeiro para a empresa.

O quadro 28 apresenta a sequência da conversa estratégica entre o gerente de empresa cliente e a equipe de direção da empresa Hábeis.

Quadro 28: Estratégia realizada – ampliação comercial

| | Início | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Interlocutor | Gestor de empresa cliente | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Gestor de empresa cliente | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Gestor de empresa cliente |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Dardier conversa com gestor de empresa cliente e apresenta a sua linha de produtos e capacidade de fornecimento. | O gerente da empresa compra os produtos da empresa Hábeis por um período pré-determinado de mais de dois anos. | Gestor de empresa cliente e equipe de direção da Hábeis negociam o preço e a quantidade de produtos a serem fornecidos mensalmente. |

Fonte: dados da pesquisa

Em outro momento, houve uma conversa estratégica entre a equipe de direção da Hábeis e profissionais ligados a órgãos de fomento do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG. Após assistir a uma palestra sobre as linhas de financiamento do banco, os empresários conversaram com os agentes de fomento e assumiram um financiamento que, inicialmente possibilitaria a estruturação física da empresa e a ampliação comercial.

O quadro 29 apresenta a sequência da conversa estratégica entre representante de um banco de fomento e a equipe de direção da empresa Hábeis.

Quadro 29: Estratégia realizada - ampliação de recursos

| | Início | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Gestor de banco de fomento | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Gestor de banco de fomento |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Equipe de direção da Hábeis conversa com gestor de recursos de um banco de fomento para prospectar possíveis aportes de recurso. | Em conversa estratégica entre equipe de direção da Hábeis e gestores de fomento do banco BDMG, estes sugerem linha de financiamento para a empresa com condições de pagamento a longo prazo. | Equipe de direção da Hábeis acata a ideia e assume financiamento junto à instituição de fomento. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após esta circunstância de estabilização estratégica da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de desestruturação, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: desestruturação (2004)

A equipe de direção da empresa Hábeis realizou conversa estratégica com gerente da empresa cliente Tecservice (nome fictício) e conseguiu ampliar, consideravelmente, as vendas. Diante do clima positivo em que as conversas estratégicas foram desenvolvidas com o cliente, a equipe de direção da empresa Hábeis desconsiderou os fatores de risco para a empresa, o que gerou um impacto financeiro negativo para a mesma devido à inadimplência.

O quadro 30 apresenta a sequência da conversa estratégica entre o gerente de empresa cliente e a equipe de direção da empresa Hábeis.

Quadro 30: Estratégia realizada – ampliação comercial

| | Início | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Interlocutor | Gerente de empresa cliente | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Gerente de empresa cliente | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Gerente de empresa cliente |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Gerente de empresa cliente procura a equipe de direção da empresa Hábeis e conversa sobre a compra de um lote de produção da empresa. | Após negociação com o Gerente de empresa cliente, a equipe de direção da empresa Hábeis vende um grande lote de produtos. | Ambos negociam valor e prazo de entrega do produto. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após esta circunstância de desestruturação estratégica da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de renovação, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: renovação (2009/2011)

Após uma conversa inicial entre a equipe de direção da empresa Hábeis e um representante de uma autarquia de classe profissional, a equipe de direção foi convidada a apresentar uma proposta de software de votação eletrônica. A equipe de direção foi a Belo Horizonte, Minas Gerais e, em visita à autarquia mencionada, apresentou a proposta de produto para o conselho diretivo da mesma. Após a apresentação e a realização de alguns ajustes, Dardier conseguiu fechar negócio para o desenvolvimento de um sistema de votação eletrônica, o que fez com que a Hábeis tivesse um novo direcionamento no mercado.

O quadro 31 apresenta a sequência da conversa estratégica entre o gerente da empresa cliente e a equipe de direção da empresa Hábeis.

Quadro 31: Estratégia realizada - ampliação comercial

| | Início | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Cliente | Equipe de direção da empresa HÁBEIS/ Cliente |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Equipe de direção da empresa Hábeis, em conversa com gestor da autarquia, apresenta a empresa e as condições da mesma em atender às necessidades da entidade. | Equipe de direção da empresa Hábeis apresenta uma proposta de produto para o conselho diretivo da autarquia. | Após alguns ajustes, equipe de direção da empresa Hábeis negocia o desenvolvimento do software para votação eletrônica. Nessa mesma reunião foram definidos valores, prazos e as especificações do produto. |

Fonte: dados da pesquisa

A subseção seguinte apresenta as relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas

6.2.3 Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas na empresa em estudo

O quadro 32 mostra as relações entre as práticas estratégicas realizadas e as estratégias realizadas, ambas decorrentes das conversas estratégicas.

Quadro 32 – Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas

| Interlocutor | Prática estratégica | Relação entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas | Estratégia realizada | Interlocutor |
|--|--|--|---|--|
| Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | Adoção de indicadores de desempenho | ← ↙ ↘ | Ingresso em programa de incubação | Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | Elaboração de plano de negócio | | Ampliação de recursos | Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Empresário parceiro | Análise de mercado para inserção de novo produto | → | Parceria para Inserção de novo produto no mercado | Empresário parceiro |
| Pessoa do círculo familiar e gestor de empresa cliente | Prospecção de mercado | → | Ampliação comercial | Gestor de empresa cliente e pessoa do círculo familiar |

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se no quadro 32 que a estratégia realizada de ingresso no programa de incubação de empresas influenciou na geração de conversas estratégicas entre a equipe de direção da empresa Hábeis e pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento, o que contribuiu para duas práticas estratégicas, sendo elas: a adoção de indicadores de desempenho e a elaboração de plano de negócio.

Na estratégia realizada de ampliação de recursos não foram identificados relações com as práticas estratégicas adotadas.

Observa-se também, que a prática estratégica de análise de mercado para inserção de novo produto influenciou em conversas estratégicas com empresário parceiro que, por sua vez, contribuiu para o estabelecimento de parceria empresarial.

A prática estratégica de prospecção de mercado, que foi resultado das conversas estratégicas com pessoa do círculo familiar contribuiu para a realização da estratégia de ampliação comercial, por meio das conversas estratégicas com gestor de empresa cliente.

Finda a análise intracaso da empresa Hábeis, a próxima seção deste capítulo apresenta a análise intracaso da empresa FAG.

6.3 FAG Tecnologia e Desenvolvimento

A empresa FAG foi criada por um grupo de cinco estudantes que identificaram uma solução para as dificuldades referentes à comunicação entre os pacientes e os profissionais da área médica. A partir daí, nasceu o projeto ANGELUS, um *pager* com alerta vibratório de chamada voltado para uso hospitalar.

Os cinco sócios inscreveram a ideia de negócio em um programa de incubação de empresas de base tecnológica. Após este período, apenas os componentes da equipe Ana Emilia Gória Silva e Estevão Henrique de Faria decidiram por conduzir a empresa adiante.

Com falta de recursos financeiros para dar continuidade ao desenvolvimento da empresa, Ana e Estevão participaram de um edital da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Programa Primeira Empresa Inovadora (PRIME), no qual foram contemplados. Os recursos do PRIME permitiram que a empresa pudesse adquirir equipamentos e mobiliários, além de favorecer os sócios com um pró-labore não reembolsável, o que possibilitou que os mesmos tivessem dedicação exclusiva ao negócio. Ana formou-se em Engenharia de Telecomunicações, ficando responsável pela área de desenvolvimento tecnológico da empresa. Estevão formou-se em Administração, dedicando-se prioritariamente, à função administrativa. A complementaridade da equipe de direção na execução das tarefas tem contribuído para o bom gerenciamento da empresa e ampliação dos negócios.

Na análise dos dados da pesquisa, foi possível identificar que as conversas estratégicas realizadas entre a equipe de direção da empresa e os atores externos a ela geravam dois tipos de influência, sendo elas:

- Influência nas práticas de gestão estratégica da equipe de direção; e
- Influência nas estratégias da empresa.

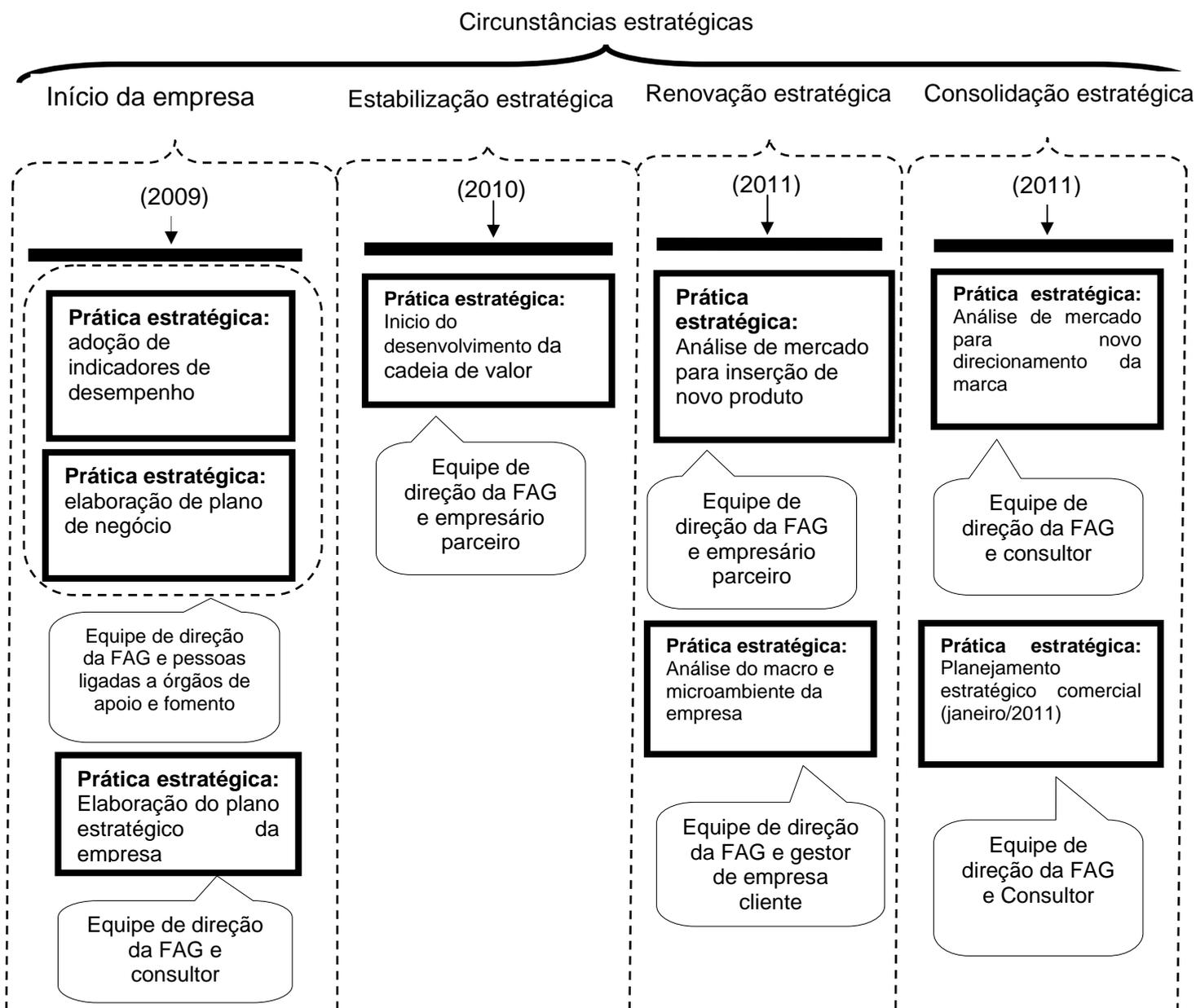
Na subseção seguinte, apresenta-se a análise da influência das conversas estratégicas realizadas entre a equipe de direção da empresa e os

atores externos a ela, nas práticas de gestão estratégica da equipe de direção em estudo.

6.3.1 Influência das conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela nas práticas estratégicas

Analisando as conversas estratégicas realizadas entre a equipe de direção e demais atores externos a ela, foi possível visualizar a influência das conversas estratégicas, nas práticas estratégicas da empresa estudada, em quatro circunstâncias estratégicas, conforme mostra a figura 16.

Figura 16: Influência das conversas estratégicas nos diferentes períodos da empresa e as respectivas práticas estratégicas adotadas



Dentre os interlocutores que realizaram conversas estratégicas com a equipe de direção da empresa FAG e que influenciaram nas práticas estratégicas adotadas pela empresa, estão: pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento, empresário parceiro, consultor e gestor de empresa cliente.

As práticas estratégicas originadas das conversas estratégicas estavam relacionadas às seguintes temáticas: elaboração de plano de negócios, adoção de indicadores de desempenho, análise de mercado para inserção de novo produto, desenvolvimento da cadeia de valor, análise do macro e micro ambiente da empresa, estratégias de marketing digital para novo direcionamento da marca e planejamento estratégico comercial.

Os parágrafos seguintes apresentam a continuidade da análise da figura 16.

Circunstância estratégica: início da empresa (2009)

Na circunstância estratégica de início da empresa FAG, a equipe de direção participou de um programa de incubação de empresas, coordenado por uma instituição de ensino superior.

As conversas estratégicas entre a equipe de direção e os coordenadores do programa de incubação colaboraram para que a mesma adotasse práticas de gestão importantes para a empresa. As conversas estratégicas ocorriam em decorrência de um cronograma predefinido e seu conteúdo estava relacionado a detalhes técnicos do projeto da empresa FAG. Dentre as práticas de gestão adotadas estão os indicadores de desempenho e a elaboração de um plano de negócio.

Com relação à adoção do plano de negócios, as conversas estratégicas com pessoa ligada a órgão de apoio e fomento foram fundamentais para que a equipe pudesse elaborá-lo e adotá-lo como direcionamento da empresa.

Além de elaborarmos o nosso plano de negócio, tivemos que apresentá-lo para uma banca. Neste sentido, as conversas com os coordenadores da incubadora e outros profissionais foram essenciais para que o mesmo fosse bem delineado.

Estevão Faria – Sócio Diretor da FAG Tecnologia e Desenvolvimento

Quadro 33: Prática estratégica adotada - plano de negócios

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Interlocutor | Pessoa Ligada a órgão de apoio e fomento | Pessoa Ligada a órgão de apoio e fomento /Equipe de direção da empresa FAG | Pessoa Ligada a órgão de apoio e fomento /Equipe de direção da empresa FAG |
| Conteúdo das conversas estratégicas | A gerente do programa de incubação apresenta à equipe de direção o modelo de plano de negócios a ser desenvolvido no programa de incubação. | Os interlocutores discutem a respeito de cada etapa de desenvolvimento do plano de negócio. | É apazado um dia para a equipe de direção da empresa FAG entregar as etapas do plano de negócio. |

Fonte: dados da pesquisa

No que diz respeito aos indicadores de desempenho, as conversas estratégicas foram importantes para que a equipe de direção adquirisse uma cultura de autoavaliação e disciplina organizacional.

Nós já conhecíamos academicamente os indicadores, mas adota-los é outra história. As conversas realizadas com os coordenadores da incubadora foram fundamentais para que pudéssemos adota-los na empresa.

Estevão Faria - FAG Tecnologia e Desenvolvimento

O quadro 34 mostra a sequencia de ocorrência e o conteúdo da conversa estratégica entre pessoas ligadas a órgãos de apoio e fomento e à equipe de direção da empresa FAG.

Quadro 34: Prática estratégica adotada - indicadores de desempenho

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|---------------------|--|--|--|
| Interlocutor | Pessoa Ligada a órgão de apoio e fomento | Pessoa Ligada a órgão de apoio e fomento /Equipe de direção da empresa FAG | Pessoa Ligada a órgão de apoio e fomento /Equipe de direção da empresa FAG |

| | | | |
|--|--|---|--|
| Conteúdo das conversas estratégicas | A gerente da pré-incubadora apresenta à equipe de direção da empresa FAG os indicadores de desempenho. | Os interlocutores discutem a respeito da adoção dos indicadores e de como mensurar cada indicador e a sua importância para a gestão da empresa. | Ficou apurado um dia para a equipe de direção da FAG entregar os indicadores para a gerente da incubadora. |
|--|--|---|--|

Fonte: dados da pesquisa

Ainda no ano de 2009, a equipe de direção da empresa FAG realizou conversas estratégicas com pessoa ligada a órgão de apoio e fomento a respeito de um edital de fomento para empresas nascentes. O conteúdo das conversas estratégicas estava relacionado às exigências do edital e à necessidade de alinhamento estratégico da empresa com o mesmo. Após a empresa ter recebido recursos do referido edital, a equipe de direção contratou um consultor para a elaboração do plano estratégico da empresa.

O consultor já possuía relações de amizade com os componentes da equipe de direção e as conversas estratégicas realizadas com ele resultaram na elaboração do plano estratégico da empresa.

Com a colaboração do consultor João Pedro (nome fictício) elaboramos o plano estratégico da empresa. Naquele momento, foi importante para nós.

Ana Emília Gória Silva – Sócia da Empresa FAG Tecnologia e Desenvolvimento

Quadro 35: Prática estratégica adotada – elaboração do plano estratégico

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Interlocutor | Equipe de direção da FAG | Equipe de direção da empresa FAG/ Consultor | Pessoa Ligada a órgão de fomento/ Consultor |
| Conteúdo das conversas estratégicas | A equipe de direção da empresa FAG apresenta para o consultor vários dados e direcionamentos da empresa. | A partir de um modelo de plano estratégico, consultor e equipe de direção conversam sobre o ambiente interno e externo da empresa. | Consultor e equipe de direção combinam o desenvolvimento das etapas do plano estratégico. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após esta circunstância inicial da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de estabilização estratégica, conforme explica os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: estabilização (2010)

Os recursos obtidos com o PRIME, possibilitaram à equipe de direção a aquisição das instalações físicas da empresa. Com relação ao espaço físico da empresa, a equipe de direção optou por dividir um imóvel com outra empresa, a Protec (nome fictício).

Após parceria com a empresa Protec, a empresa FAG iniciou o seu sistema de produção e algumas conversas estratégicas são realizadas com o empresário parceiro relacionadas à organização da sua cadeia de valor, definindo fornecedores, organizando o sistema produtivo e a distribuição dos seus produtos.

A parceria com a empresa Protec e as conversas que tínhamos com o empresário parceiro possibilitou em um ano, um aprendizado para nós que, sozinhos, levaríamos, pelo menos, uns cinco anos para adquirir. Aprendemos como fabricar, identificar fornecedores e a vender o produto no mercado.
Estevão Faria- Sócio Diretor da FAG Tecnologia e Desenvolvimento

Quadro 36: Prática estratégica adotada – início do desenvolvimento da cadeia de valor da empresa

| | Disparo | Desdobramentos | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|--|--|---|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa FAG/ Gestor de empresa parceria | Equipe de direção da empresa FAG/ Gestor de empresa parceria | Equipe de direção da empresa FAG/ Gestor de empresa parceria | Equipe de direção da empresa FAG/ Gestor de empresa parceria |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Estevão pede sugestões para o gestor de empresa parceira sobre a fabricação do novo produto da empresa. | Devido à proximidade das empresas, as sugestões do empresário parceiro se desdobram por vários dias. | Empresário parceiro dá sugestões sobre o funcionamento da linha de produção, fornecedores e distribuição do produto. | Devido à proximidade das empresas, as conversas estratégicas se delongaram até o pleno funcionamento da cadeia de valor da empresa FAG. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após a circunstância de estabilização estratégica, a equipe de direção realiza conversas estratégicas que influenciam na circunstância de renovação estratégica, conforme explica os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: renovação (2011)

A partir do ano de 2010, após parceria com a empresa Protec, a equipe de direção e gestor de empresa parceira realizam conversa estratégica sobre a possibilidade de a empresa FAG inserir um novo produto no mercado, o de fontes para aparelhos eletrônicos. Após várias análises, a equipe de direção da empresa FAG identifica como favorável a participação da empresa no mercado e estabelece parceria com a empresa Protec.

Quadro 37: Prática estratégica adotada – análise de mercado para inserção de novo produto

| | Disparo | Desdobramentos | Conclusão |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa FAG/ Gestor de empresa parceria | Equipe de direção da empresa FAG/ Gestor de empresa parceria | Equipe de direção da empresa FAG/ Gestor de empresa parceria |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Gestor de empresa parceira diz a Estevão que estava precisando de um parceiro para a comercialização de fontes no mercado. | Gestor de empresa parceira e Estevão analisam o mercado e vislumbram a possibilidade da FAG trabalhar com um novo produto. | Após gestor de empresa cliente e Estevão concluírem que o mercado é promissor, ambos fecham parceria para produção e comercialização do novo produto. |

Fonte: dados da pesquisa

Ainda no ano 2011, a equipe de direção da empresa FAG adotou uma postura de aproximação com os gestores de empresa cliente, o que colaborou para que se originasse uma série de conversas estratégicas com ambos os atores. Os conteúdos das conversas estratégicas com os clientes estavam relacionados à demanda e vida comercial dos produtos eletrônicos no mercado. As conversas estratégicas com gestor de empresa cliente passaram a ser um meio de se conseguir importantes informações do ambiente externo da empresa, o que ampliou o entendimento da equipe de direção em relação ao mercado.

Em outra visita realizada pela equipe de direção na empresa WWS (nome fictício), o gerente desta empresa ampliou a visão dos visitantes sinalizando que alguns produtos de sua linha iriam se tornar obsoletos em dois anos, sugerindo que os empresários se adequassem ao mercado. Nessa situação, a equipe de direção da empresa FAG teve oportunidade de conhecer o seu cenário de atuação, por meio de fonte confiável.

Nós não tínhamos prática de mercado e, aos poucos, começamos a visitar e conversar com alguns clientes. A partir daí, começamos a entender melhor como funciona o mercado e também a analisá-lo, tendo como base as próprias informações que eles nos passavam.

Estevão Faria - Sócio Diretor da FAG Tecnologia e Desenvolvimento

Quadro 38: Prática estratégica adotada - análise do macroambiente e microambiente da empresa

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa FAG | Equipe de direção da empresa FAG/ Clientes | Equipe de direção da empresa FAG/ Clientes |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Equipe de direção da empresa FAG, em visita à empresa cliente, faz perguntas sobre o mercado eletrônico. | Equipe de direção da empresa FAG e Clientes realizam conversas estratégicas com os clientes relacionadas à demanda e vida comercial dos produtos eletrônicos no mercado. | Equipe de direção utiliza as orientações de mercado dos clientes para direcionar os negócios da empresa. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após essa circunstância de renovação estratégica, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciam na circunstância de consolidação estratégica, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: consolidação (2011)

A partir das conversas estratégicas realizadas com a equipe de direção da empresa FAG e um consultor contratado, a equipe de direção da FAG passou a adotar novas práticas de marketing para a empresa. O conteúdo das

conversas estratégicas estavam relacionados a um novo reposicionamento da marca da empresa, elevando o foco para o marketing digital.

Precisávamos melhorar a imagem da nossa empresa e as conversas realizadas com o consultor Ricardo (nome fictício) nos auxiliou para que pudéssemos redefinir a imagem da empresa e também adotar práticas do marketing digital.
Estevão Faria - Sócio Diretor da FAG Tecnologia e Desenvolvimento

Quadro 39: Prática estratégica adotada: estratégia de marketing digital e novo direcionamento da marca

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa FAG | Equipe de direção da empresa FAG/ Consultor | Equipe de direção da empresa FAG/ Consultor |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Equipe de direção da empresa FAG entra em contato com consultor de marketing. | Equipe de direção da empresa FAG e consultor realizam conversa estratégica sobre o marketing da empresa e a necessidade de redefinir a marca. | Consultor negocia com a equipe de direção da empresa FAG um cronograma para o desenvolvimento do marketing da empresa. |

Fonte: dados da pesquisa

Em outra situação, a equipe de direção da empresa FAG realizou conversas estratégicas com um consultor contratado pela incubadora de empresas na qual a empresa ingressou, no início de 2011. Os conteúdos das conversas estratégicas estavam relacionados ao planejamento estratégico comercial da empresa, abordando delineamentos sobre a profissionalização na área de vendas, por meio da adoção de técnicas de vendas, a contratação de um vendedor profissional e a definição de metas estratégicas para o setor comercial da empresa. Tal prática ainda estava em processo de viabilização no período de pesquisa deste trabalho.

Eu e a Ana percebemos que não dávamos conta de realizarmos as atividades internas da empresa e vendermos os nossos produtos. As conversas com o consultor Pedro (nome fictício) ajudaram-nos a tomar a decisão de profissionalizar o setor comercial da empresa e de contratar um vendedor profissional.

Estevão Faria - Sócio Diretor da FAG Tecnologia e Desenvolvimento

Quadro 40: Prática estratégica adotada: Planejamento estratégico comercial

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|---|---|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa FAG | Equipe de direção da empresa FAG/ Consultor | Equipe de direção da empresa FAG/ Consultor |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Equipe de direção da empresa FAG entra em contato com consultor da incubadora na qual a empresa está instalada. | Em conversa estratégica realizada, o consultor sugere à equipe de direção a profissionalização do setor comercial da empresa, | Equipe de direção acorda com o consultor e passa a adotar novos procedimentos no setor comercial, incluindo a contratação de um vendedor. |

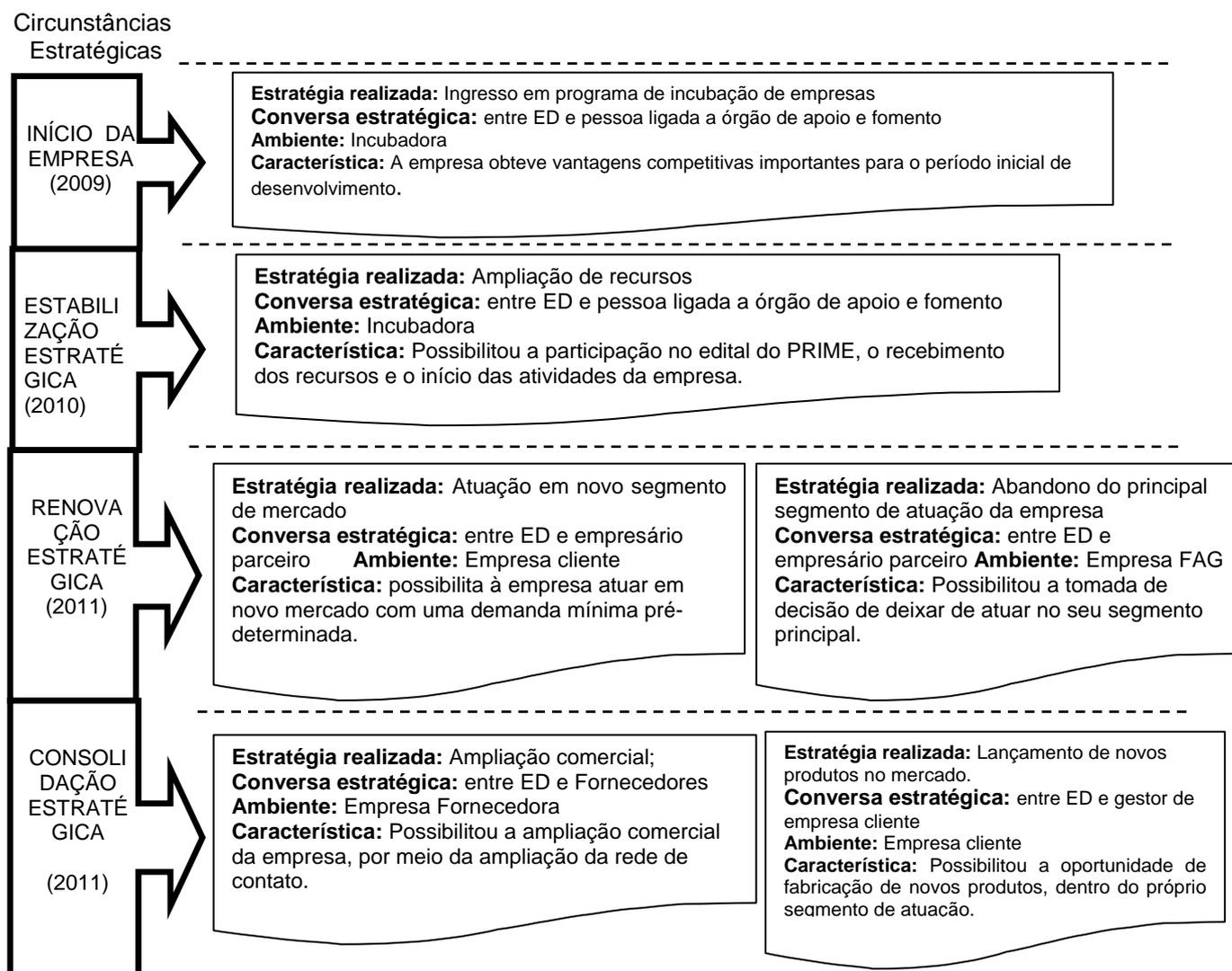
Fonte: dados da pesquisa

Dando sequência ao desenvolvimento do trabalho, na seção seguinte, apresenta-se a análise da influência das conversas estratégicas realizadas entre a equipe de direção da empresa e os atores externos a ela, nas estratégias da empresa.

6.3.2 As conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela e sua influência nas estratégias da empresa

A figura 17 mostra as principais estratégias originadas das conversas estratégicas com os atores externos a equipe de direção identificados e o contexto de ocorrência.

Figura 17: Influência das conversas estratégicas nas estratégias realizadas



Fonte: dados da pesquisa

Observa-se na figura 17 que, dentre os interlocutores que realizaram conversas estratégicas com a equipe de direção da empresa FAG, estão: pessoa ligada a órgão de apoio e fomento, empresário parceiro, gestor de empresa cliente e fornecedor.

As estratégias originadas das conversas estratégicas estavam relacionadas às seguintes temáticas: ingresso em programa de incubação de empresas, ampliação de recursos, atuação em novo segmento de mercado, abandono do principal segmento de atuação da empresa, ampliação comercial e lançamento de novos produtos no mercado.

Os parágrafos seguintes apresentam a continuidade da análise da figura 17.

Circunstância estratégica: início da empresa (2009)

A circunstância estratégica de início da empresa é representada pela estratégia de ingresso em programa de incubação de empresas. A ideia de criação da empresa FAG nasceu no ambiente universitário. Após um professor propor aos seus alunos um trabalho acadêmico, surge a ideia da abertura de uma empresa no ramo tecnológico hospitalar.

Nesta fase inicial da empresa, a preocupação principal da equipe de direção estava alicerçada no desenvolvimento do produto hospitalar e na prospecção de parceiros e clientes para a inserção do mesmo no mercado.

Desta forma, a equipe de direção procurou uma pessoa ligada a órgão de fomento (gestor de um programa de incubação) para que a empresa pudesse ter apoio no desenvolvimento do negócio. Em conversa estratégica, o gestor do programa de incubação sugeriu que a equipe de direção participasse de um edital de seleção, sendo posteriormente selecionada para o programa.

Quadro 41: Estratégia realizada – ingresso em programa de incubação de empresas

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa FAG | Equipe de direção da empresa FAG/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento (gestor da incubadora) | Equipe de direção da empresa FAG/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento (gestor da incubadora) |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Estevão procura gestor da incubadora que sugere que a empresa participe do processo de seleção do programa de incubação. | Gestor da incubadora explica as exigências para se participar do programa de incubação e as vantagens que a empresa possui a partir do ingresso. | Estevão acata a ideia e relata que irá participar do edital. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após esta circunstância inicial da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de estabilização estratégica, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: estabilização (2010)

A circunstância de estabilização estratégica teve, como característica principal, a ampliação de recursos por meio de um edital de fomento já mencionado na subseção anterior, o PRIME.

Ao tomar conhecimento do Edital do PRIME, a equipe de direção da FAG recorria constantemente, por meio de conversas estratégicas, com o orientador do programa de fomento para solucionar as dúvidas sobre as exigências do edital. Estas conversas ocorriam na incubadora de empresas.

A equipe de direção relatou que as conversas que mantinham com a pessoa responsável pelo edital foram fundamentais para que tomassem a iniciativa de participar e, posteriormente, receber os incentivos. A relevância deste tipo de conversa pode ser observada pela riqueza de informações obtidas. No entanto, foi possível identificar que a importância não se caracterizava pela obtenção de informações privilegiadas, mas, sim, pela indicação das informações já disponíveis publicamente, às quais nem sempre os empresários se encontravam atentos.

Um conhecido meu me informou sobre o Programa Primeira Empresa (PRIME), corri atrás e busquei informações e nas conversas com os instrutores dos cursos que eram oferecidos ou dos profissionais responsáveis pela gestão do programa, pude atentar para detalhes importantes que foram fundamentais para que a empresa fosse selecionada. O PRIME, sem dúvida mudou o rumo da empresa.

Estevão Faria – Sócio da FAG Tecnologia e Desenvolvimento

Quadro 42: Estratégia realizada – ampliação de recursos

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa FAG | Equipe de direção da empresa FAG/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | Equipe de direção da empresa FAG/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Equipe de direção da empresa FAG expõe ao coordenador do prime interesse em participar do edital. | Coordenador do edital explica detalhes importantes e tira dúvidas sobre o mesmo. | Equipe de direção da empresa FAG agradece as orientações e pede espaço para tirar novas dúvidas, se necessário. |

Fonte: dados da pesquisa

A empresa FAG foi contemplada com os recursos do PRIME com o objetivo de consolidar a ideia de negócio de um produto hospitalar. Nessa perspectiva, os recursos serviram de base para que a empresa pudesse ter condições iniciais de se estabelecer no mercado. No entanto, essa estruturação do negócio possibilitou o aproveitamento de uma nova oportunidade de mercado e de uma transição radical do nicho de mercado a ser explorado pela empresa. Foi uma fase de transição de uma perspectiva de negócio inicial para a adoção de um novo posicionamento, conforme é abordado na fase três destas análises.

Logo após esta circunstância de estabilização estratégica da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de renovação, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: renovação (2011)

Com a ampliação de recursos, a empresa FAG amplia a sua possibilidade de inserção no mercado e aproveita a oportunidade de estabelecer uma parceria com a empresa de tecnologia Protec (nome fictício) que, inicialmente, se constituía, basicamente, na divisão das instalações físicas.

Com a proximidade entre os empresários em decorrência do condomínio informal que foi estabelecido, surgiram outras conversas estratégicas, as quais deram à origem a uma parceria na fabricação de fontes. A empresa FAG desenvolvia a parte produtiva e a empresa Protec a comercialização das mesmas.

Mais do que uma parceria na qual um fabricava e o outro vendia, a junção possibilitou à equipe de direção da empresa FAG uma experiência de mercado e a participação no mesmo com um novo produto.

Não tínhamos experiência de mercado, nunca havíamos produzido nada e o produto hospitalar no qual estávamos trabalhando ainda estava muito distante disto. Desta forma, a parceria para a produção de fontes foi fundamental para que pudéssemos ter uma receita mensal e, principalmente, aprender a produzir e comercializar nossos produtos.

Ana Emília Gória Silva – Sócia da Empresa FAG Tecnologia e Desenvolvimento

Quadro 43: Estratégia realizada – atuação em novo segmento de mercado

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa FAG | Equipe de direção da empresa FAG/ empresário parceiro | Equipe de direção da empresa FAG/ empresário parceiro |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Empresário parceiro sugere aos componentes da empresa FAG que atuem em um novo segmento de mercado. | Na conversa, ambos discutem a possibilidade de atuarem no mercado de fontes, por meio de uma parceria entre as duas empresas. | Ambos decidem por atuar em novo mercado, em conjunto, ficando a empresa FAG responsável pela fabricação e a empresa Protec pela comercialização. |

Fonte: dados da pesquisa

As conversas estratégicas com empresários parceiros ocorreram no ambiente da empresa FAG no ambiente da empresa parceira e em ambientes de lazer.

Até a realização da referida parceria, a empresa FAG tinha como orientação estratégica somente a produção de equipamentos da área hospitalar, um produto interessante e com valor agregado, mas que exigia um período longo de investimento, desenvolvimento e que, depois de pronto, demandaria da empresa um tempo de inserção do equipamento no mercado.

À medida que a parceria com a empresa Protec foi evoluindo, a equipe de direção da empresa FAG, em conversa estratégica com empresário parceiro, decidiu por abandonar o outro segmento de atuação da empresa, o de produtos hospitalares, até então, o seu principal segmento de atuação.

Quadro 44: Estratégia realizada – abandono do principal segmento de atuação da empresa

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|---|---|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa FAG | Equipe de direção da empresa FAG/ Empresário parceiro | Equipe de direção da empresa FAG/ Empresário parceiro |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Equipe de direção da empresa FAG comenta com empresário parceiro a possibilidade de abandonar o segmento de produto hospitalar. | Empresário parceiro sugere que a equipe de direção tenha foco no novo mercado e considera interessante o propósito. | Equipe de direção decide por abandonar o segmento de produtos hospitalares. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após esta circunstância de renovação estratégica da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de consolidação, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: consolidação (2011)

Após optar por encerrar a parceria estabelecida com a empresa Protec na fabricação de fontes, a equipe de direção da empresa FAG passou a buscar os seus próprios clientes e iniciou a busca por novos clientes por meio de um site de vendas e de busca de sites de empresas potenciais na internet.

Com isso, a equipe de direção começou a oferecer, ainda que timidamente, os seus produtos às empresas distribuidoras, principalmente do estado de São Paulo, havendo sucesso nas vendas para uma determinada empresa paulista.

Nessa perspectiva, a equipe de direção da empresa FAG passou a realizar conversas estratégicas com clientes o que possibilitou o lançamento de novos produtos no mercado.

Segundo o empresário Estevão, as conversas estratégicas que ocorreram no ambiente da empresa cliente “foram as mais importantes para a empresa”. A importância do ambiente da empresa cliente se justificou pelo fato de que nestas oportunidades, houve grande proximidade entre os gestores da empresa cliente e a equipe de direção da FAG, o que gerou conversas

estratégicas significativas relacionadas à melhor exploração do mercado de atuação, conforme pode ser visualizado na fase quatro destas análises.

A empresa paulista WWS (nome fictício), além de tornar-se um dos principais clientes da empresa FAG, também influenciou significativamente no posicionamento dos produtos da empresa.

A primeira conversa estratégica com a empresa WWS se deu por meio de um site de relacionamento. O sócio Estevão Faria entrou em contato com o vendedor da empresa e ofereceu sua linha de fontes eletrônicas para ele. O vendedor indicou que conversasse com o gerente da empresa, passando o telefone do mesmo. Estevão ligou para o gerente da empresa, que demonstrou desinteresse pelas fontes oferecidas, mas explicou que precisava muito de um produto denominado injetor Poe.

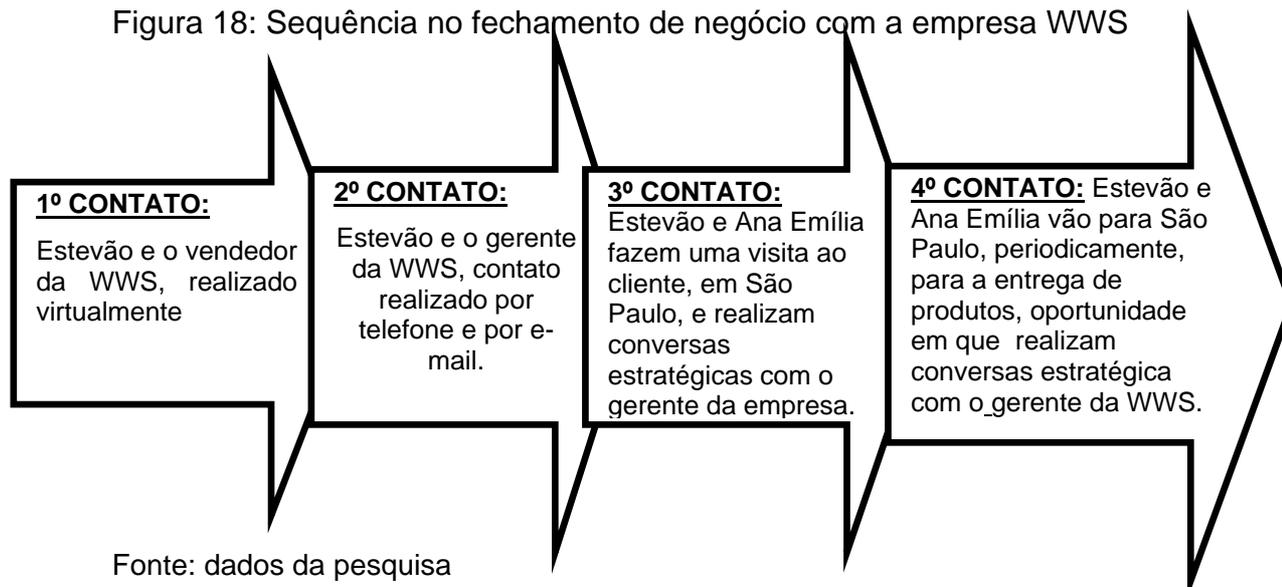
Segundo Estevão Faria, a conversa estratégica ocorreu da seguinte forma:

O gerente da empresa me explicava sobre o produto que ele precisava, eu escutava tudo, mas, na verdade, não fazia à menor ideia do que era este produto. Mas eu não podia dizer para ele que não fazia o produto. Falei para ele que a empresa desenvolvia, sim, o produto. A partir daí, iniciamos uma troca de e-mails para um maior detalhamento do produto e depois fomos pessoalmente à empresa. A Ana Emilia que é Engenheira de Telecomunicações também foi à empresa para explicar ao gerente da WWS as questões técnicas do produto.
Estevão Faria - Sócio Diretor da FAG Tecnologia e Desenvolvimento

Dessa forma, o cliente WWS teve uma grande influência no desenvolvimento de um novo posicionamento de produto da empresa FAG. Em São Paulo, durante uma conversa informal, o gerente da WWS também sugeriu que fosse desenvolvida pela FAG novos modelos de fontes pela empresa, com o compromisso de compra mensal das mesmas.

A figura 18 mostra, em sequência, a ocorrência das conversas estratégicas entre a equipe de direção da empresa FAG e o Gerente da empresa cliente WWS.

Figura 18: Sequência no fechamento de negócio com a empresa WWS



Fonte: dados da pesquisa

Além de se tornar cliente da FAG, a empresa WWS sugeriu a fabricação de um novo produto: o injetor Poe. A empresa FAG conseguiu elevar a sua produção e sua sustentabilidade financeira.

Quadro 45: Estratégia realizada – lançamento de novos produtos no mercado

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa FAG | Equipe de direção da empresa FAG/ Clientes | Equipe de direção da empresa FAG/ Clientes |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Equipe de direção da empresa FAG oferece seus produtos ao gestor de empresa cliente. | Gestor de empresa cliente se interessa pelos produtos da empresa FAG, mas sugere a fabricação de novos modelos e novos produtos. | Equipe de direção da empresa FAG aceita a sugestão, propõe-se a fabricação os novos produtos e a empresa cliente de comprá-los. |

Fonte: dados da pesquisa

Em outra situação, a equipe de direção também criou proximidades com os seus fornecedores, o que gerou a ocorrência de conversas estratégicas que colaboraram para a ampliação comercial da empresa, como em uma situação na qual a equipe de direção da FAG visitou um fornecedor da cidade de São Paulo e após, conversas estratégicas com o mesmo sobre o mercado de atuação da empresa FAG, o fornecedor indicou um importante cliente para a equipe de direção da FAG, o que, posteriormente, resultou em bons negócios para a empresa.

Com este fornecedor de São Paulo nós nos tornamos amigos, e ele acabou confiando em nós e indicou uma empresa para que pudéssemos comercializar os nossos produtos. Entramos em contato com a empresa indicada e começamos a comercializar os nossos produtos. Na verdade eu ganho e o fornecedor também ganha, uma vez que eu compro as matérias-primas dele.

Estevão Faria – Sócio da FAG Tecnologia e Desenvolvimento

Quadro 46: Estratégia realizada – ampliação comercial

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Interlocutor | Equipe de direção da empresa FAG | Equipe de direção da empresa FAG/ Fornecedor | Equipe de direção da empresa FAG/ Fornecedor |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Equipe de direção, em visita a fornecedor, inicia conversa sobre o mercado de fontes. | Fornecedor indica um potencial cliente para a equipe de direção da empresa FAG. | Equipe de direção da empresa FAG agradece e diz que vai entrar em contato com o potencial cliente. |

Fonte: dados da pesquisa

A subseção seguinte apresenta as relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas.

6.3.3 Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas na empresa em estudo

O quadro 47 mostra as relações entre as práticas estratégicas adotadas e as estratégias realizadas, ambas decorrentes das conversas estratégicas ocorridas entre os componentes da equipe de direção e interlocutores externos a ela.

Quadro 47 – Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas

| Interlocutor | Prática estratégica | Relação entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas | Estratégia realizada | Interlocutor |
|---|---|--|--|---|
| Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | Adoção de indicadores de desempenho | | Ingresso em programa de incubação | Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | Elaboração de plano de negócio | | Ampliação de recursos | Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Consultor | Elaboração do plano estratégico | | Atuação em novo segmento de mercado | Empresário parceiro |
| Empresário parceiro | Início do desenvolvimento da cadeia de valor | | Abandono do principal segmento de atuação da empresa | Empresário parceiro |
| Gestor de empresa cliente | Análise do macro e microambiente da empresa | | Lançamento de novos produtos no mercado. | Gestor de empresa cliente |
| Empresário parceiro | Análise de mercado para inserção de novo produto | | Ampliação comercial | Fornecedor |
| Consultor | Estratégias de marketing digital e novo direcionamento da marca | | | |
| Consultor | Planejamento estratégico de vendas | | | |

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, no quadro 47, que a estratégia realizada, de ingresso no programa de incubação de empresas, influenciou na geração de conversas estratégicas entre a equipe de direção da empresa FAG e pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento, o que contribuiu para duas práticas estratégicas,

sendo elas: a adoção de indicadores de desempenho e a elaboração de plano de negócio.

A estratégia realizada, de ampliação de recursos, influenciou, por sua vez, a prática estratégica de elaboração de plano estratégico, tendo em vista que esta foi uma condicionante para que a empresa recebesse os recursos do órgão de fomento.

Observa-se também na figura, que a estratégia de atuação em novo segmento de mercado influenciou na adoção da prática estratégica de início de desenvolvimento da cadeia de valor, tendo em vista a necessidade de a empresa iniciar o seu sistema produtivo e comercial. Esta estratégia influenciou, também, na estratégia de abandono do principal mercado de atuação, uma vez que a empresa começou a se expandir neste novo segmento e não viu mais a necessidade de manter o foco de negócio inicial da empresa.

Observa-se, também, que as práticas estratégicas de análise do macro e microambiente da empresa e a análise de mercado para inserção de novo produto permitiram um maior entendimento da equipe de direção em relação ao mercado e influenciaram no lançamento de novos produtos no mercado.

Tendo em vista que a empresa já possuía estrutura para atender ao seu espaço de mercado, as estratégias de marketing digital para novo direcionamento da marca e planejamento estratégico de vendas contribuíram para que a empresa se consolidasse no mercado por meio da ampliação comercial.

Finda a análise intracaso da empresa FAG, a próxima seção deste capítulo apresenta a análise intracaso da empresa B2ML.

6.4 B2ML Sistemas

Contrariando a visão dos outros alunos do curso de engenharia da computação, que estavam mais interessados em arrumar um bom emprego, os alunos Bernardo, Bruno, Marcos Paulo e Leandro trocavam ideias sobre como iriam abrir uma empresa na área de informática. No ano de 2005, a B2ML Sistemas foi aberta e, ainda na fase inicial da empresa, um novo sócio entrou na equipe, o Marcelo (nome fictício), formado em administração. No ano de

2006, Marcelo saiu da sociedade e entrou o Allan, que também se formou em engenharia.

Quando o Marcelo saiu, o Alan demonstrou que tinha um perfil totalmente diferente de nós quatro. Achamos que esta era a solução, convidamos o Allan para fazer parte da B2ML e fizemos uma proposta para ele entrar como sócio. Ele investiria um valor na empresa, e topou.

Leandro - Sócio da B2ML Sistemas

O que parecia mais um desdobramento de atividades acadêmicas, transformou-se em uma empresa de tecnologia que, hoje, emprega 35 funcionários e tem recebido prêmios em todo o Brasil. Dentre as linhas de produtos desenvolvidas pela B2ML estão:

- *A cloud computing* (ou computação nas nuvens);
- Desenvolvimento de sistemas corporativos;
- Desenvolvimento de aplicações web 2.0;
- Terceirização de projetos de software;
- Software de plano de negócios; e
- Gerenciamento de cadeia de suprimentos.

Na análise dos dados da pesquisa da empresa B2ML, foi possível identificar que as conversas estratégicas realizadas entre a equipe de direção da empresa e os atores externos a ela geravam dois tipos de influência, sendo elas:

- Influência nas práticas estratégicas da equipe de direção; e
- Influência nas estratégias da empresa.

Na subseção seguinte, apresenta-se a análise da influência das conversas estratégicas, realizadas entre a equipe de direção da empresa e os atores externos a ela, nas práticas estratégicas da equipe de direção em estudo.

6.4.1 Influência das conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela, nas práticas estratégicas

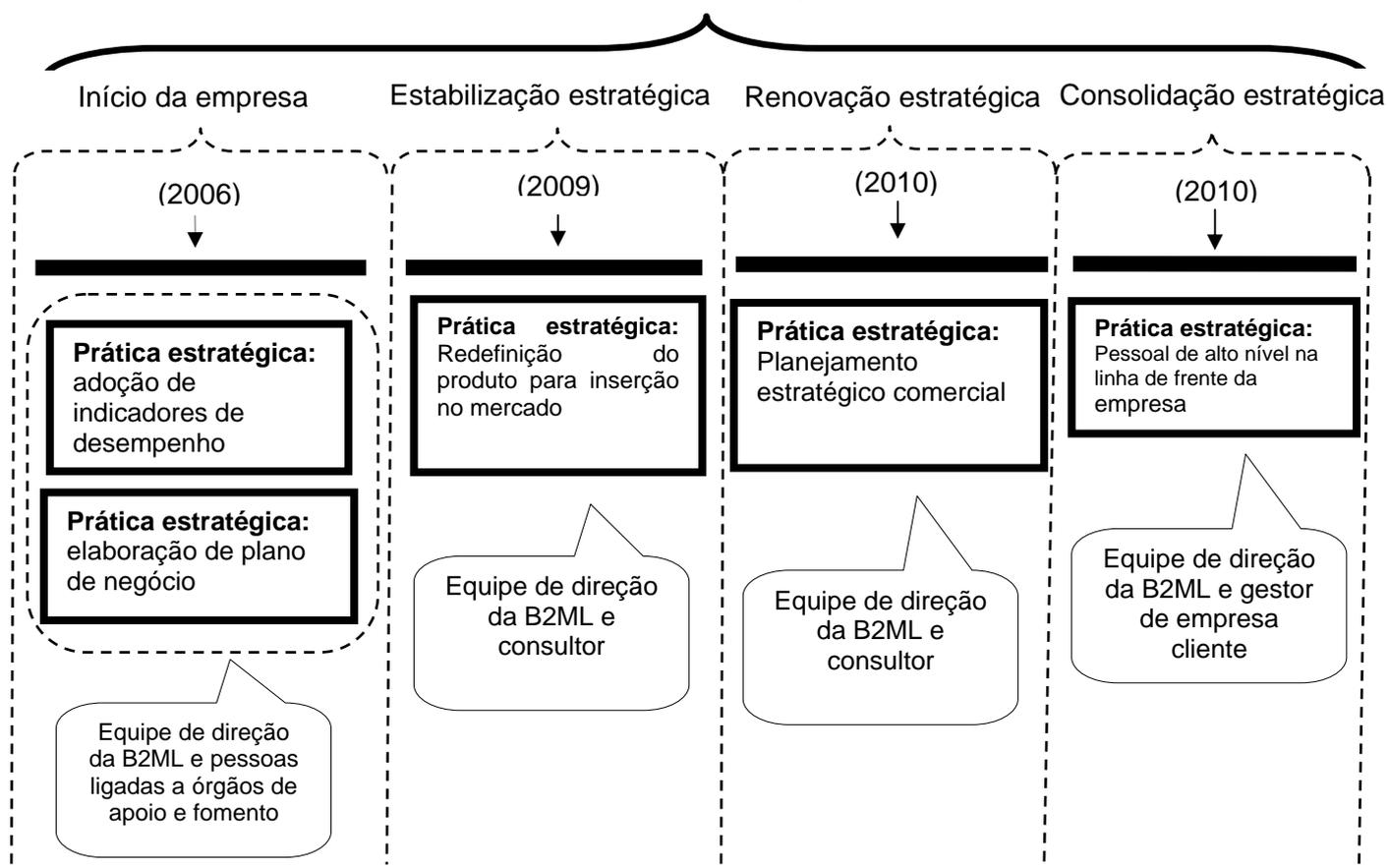
Dentre os interlocutores que realizaram conversas estratégicas com a equipe de direção da empresa B2ML e que influenciaram nas práticas estratégicas adotadas pela empresa estão: pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento, gestor de empresa cliente e consultor.

As práticas estratégicas originadas das conversas estratégicas estavam relacionadas às seguintes temáticas: elaboração de plano de negócios, adoção de indicadores de desempenho, redefinição do produto para inserção no mercado, planejamento estratégico comercial e pessoal de alto nível na linha de frente da empresa.

Analisando as conversas estratégicas realizadas entre a equipe de direção e demais atores externos a ela, foi possível visualizar a influência das conversas estratégicas nas práticas estratégicas da empresa estudada, em quatro circunstâncias estratégicas, conforme mostra a figura 19.

Figura 19: Influência das conversas estratégicas nas diferentes circunstâncias estratégicas da empresa B2ML e as respectivas práticas estratégicas adotadas

Circunstâncias estratégicas



Fonte: dados da pesquisa

Os parágrafos seguintes apresentam a análise da figura 19.

Circunstância 1: início da empresa

Na circunstância estratégica de início da empresa B2ML, a equipe de direção participou de um programa de incubação de empresas vinculado à prefeitura municipal da cidade de Itajubá, Minas Gerais.

As conversas estratégicas entre a equipe de direção e a coordenadora do programa de incubação colaboraram para que a empresa pudesse se adequar ao programa e inserir a prática de elaboração de plano de negócios e indicadores no cotidiano da empresa.

Nós começamos a empresa em quatro pessoas, eu, o Marcos Paulo, o Leandro e o Bernardo, os quatro engenheiros. Nós buscamos um sócio administrador que foi o Marcelo (nome fictício). Ele entrou também e ajudou na elaboração do plano de negócio que depois apresentamos para a incubadora.
Bruno – sócio da B2ML

Possivelmente influenciada pelo programa de incubação, a empresa também desenvolveu um software de plano de negócios, o Empreenda!, sendo destaque na mídia nacional.

O quadro 48 apresenta a sequência da conversa estratégica entre a equipe de direção da empresa B2ML e pessoa ligada a órgão de apoio e fomento.

Quadro 48: Prática estratégica adotada: plano de negócios e indicadores de desempenho

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa B2ML/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | Equipe de direção da empresa B2ML/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Conteúdo das conversas estratégicas | A gerente da incubadora esclarece à equipe de direção sobre as responsabilidades das empresas incubadas. | A gerente esclarece a necessidade de a empresa aperfeiçoar o plano de negócios e medir os seus resultados por meio dos indicadores de desempenho. | A equipe de direção acata as orientações e se diz disposta a atendê-las. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após esta circunstância inicial da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de estabilização estratégica, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância 2: estabilização estratégica

A equipe de direção da B2ML estava desenvolvendo um software de gestão de compras para atender ao segmento de associação de empresas compradoras. Ao realizar uma conversa estratégica com um consultor especializado em redes de associações, o mesmo sugeriu várias mudanças no software, contribuindo para a redefinição do produto para a inserção no mercado.

A empresa B2ML criou novos módulos para o sistema de compras em rede, o que gerou uma melhoria no produto, tornando-o mais adequado às necessidades do cliente, impactando de forma positiva na empresa.

O produto nosso a gente fez quase que outro, do zero. Nós dissemos: temos uma ideia assim, um produto para fazer compra em grupo, e ele disse que queria ver. Aí, quando ele viu, mudou tudo. Falou “Isso está ruim assim, eles não sabem, tem que mudar, tem que ser mais fácil”. Caras de redes são muito simplórios; tem que ser uma coisa bem simples, bem óbvia. Quase que a gente fez outro software.

Bernardo – sócio da B2ML

O quadro 49 apresenta a sequência da conversa estratégica entre a equipe de direção da empresa B2ML e consultor.

Quadro 49: Prática estratégica adotada- redefinição do produto para inserção no mercado

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa B2ML/ Consultor | Equipe de direção da empresa B2ML/ Consultor |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Em conversa com a equipe de direção, o consultor sugere que o software da empresa seja aperfeiçoado. | O consultor sugere a criação de módulos para o sistema de compras em rede, o que se tornaria mais adequado às necessidades do cliente. | A equipe de direção da B2ML aceita a sugestão e informa que iria estudar formas de implementar as mudanças. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após esta circunstância de estabilização estratégica da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de renovação, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância 3: renovação estratégica

A empresa estava iniciando a comercialização do software de redes de compra para o mercado e precisava de orientação para organizar o plano comercial do produto. Em conversa estratégica com o consultor Milton (nome fictício), especializado nesta área, este auxiliou a equipe de direção a elaborar o plano comercial, fornecendo informações importantes em relação a potenciais compradores e peculiaridades do mercado.

Tivemos vários bons consultores. Teve um que foi muito bom, o Milton. Esse cara mudou muitas coisas na empresa, principalmente pelo fato de que ele é um profissional que mexe com redes de empresas, há mais de vinte anos. Ele sabe tudo: quais os medos, anseios, mercado. Ele nos deu grandes dicas.
Bernardo – sócio da B2ML

Como a empresa de vocês é desconhecida das centrais de compra, acho que a nossa primeira ação seria elaborar um folder, eletrônico que seja. Teríamos que imprimir para mandar para os clientes. A oferta do curso gratuito para a central de compras seria uma forma de o pessoal conhecer a empresa.
Milton (nome fictício) – consultor

O quadro 50 apresenta a sequência da conversa estratégica entre a equipe de direção da empresa B2ML e consultor.

Quadro 50: Prática estratégica adotada - planejamento estratégico comercial

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa B2ML/ Consultor | Equipe de direção da empresa B2ML/ Consultor |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Consultor mostra à equipe de direção que seria importante que a mesma adotasse uma série de ações de marketing para que a empresa pudesse atingir o mercado de interesse. | O consultor apresenta para a equipe de direção uma série de ações de marketing, incluindo um cronograma de eventos e uma lista de potenciais clientes. | A equipe de direção aceita os direcionamentos dados e negocia o prazo de execução de cada tarefa. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após esta circunstância de renovação estratégica da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de consolidação, conforme explicam os parágrafos seguintes

Circunstância 4: consolidação estratégica

A empresa B2ML não enxergava a importância do seu time de vendas, percebendo, após conversa estratégica com o gestor de empresa cliente, que o time de vendas para o seu tipo de negócio tinha que ser de alto nível. Houve uma melhoria interna na organização e a equipe de direção teve a sua visão ampliada no que se refere a sua relação comercial com o cliente, o que contribuiu favoravelmente para a empresa.

Teve um caso em que fizemos uma venda pra uma firma de Santos e nós estávamos tendo uma conversa pós-venda. Estávamos dizendo como era difícil, no nosso ramo, ter um time de venda, criar uma força de venda. E o cliente falou: “Vocês precisam enxergar que a firma de vocês não é B2C e sim B2B. Vocês não podem querer ter vários vendedores para ter cada um em uma área; cada um de um tipo, vale muito mais a pena que vocês tenham menos vendedores e mais próximos, caras bons”. E foi aí que a ficha caiu pra nós.
Bernardo – sócio da B2ML

O quadro 51 apresenta a sequência da conversa estratégica entre a equipe de direção da empresa B2ML e gerente de empresa cliente.

Quadro 51: Prática estratégica adotada - pessoal de alto nível na linha de frente da empresa

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa B2ML/ Gestor de empresa cliente | Equipe de direção da empresa B2ML/ Gestor de empresa cliente |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Em conversa com a equipe de direção da B2ML, o gestor de uma empresa cliente da empresa B2ML relata que a empresa tecnológica tem que ter grande atenção com a equipe de vendas. | O gestor da empresa cliente informa ainda que considera importante ter na linha de frente, no setor comercial, pessoal altamente qualificado. | A equipe de direção acha a ideia interessante e diz que iria repensar o setor comercial da empresa, em relação à sugestão manifestada. |

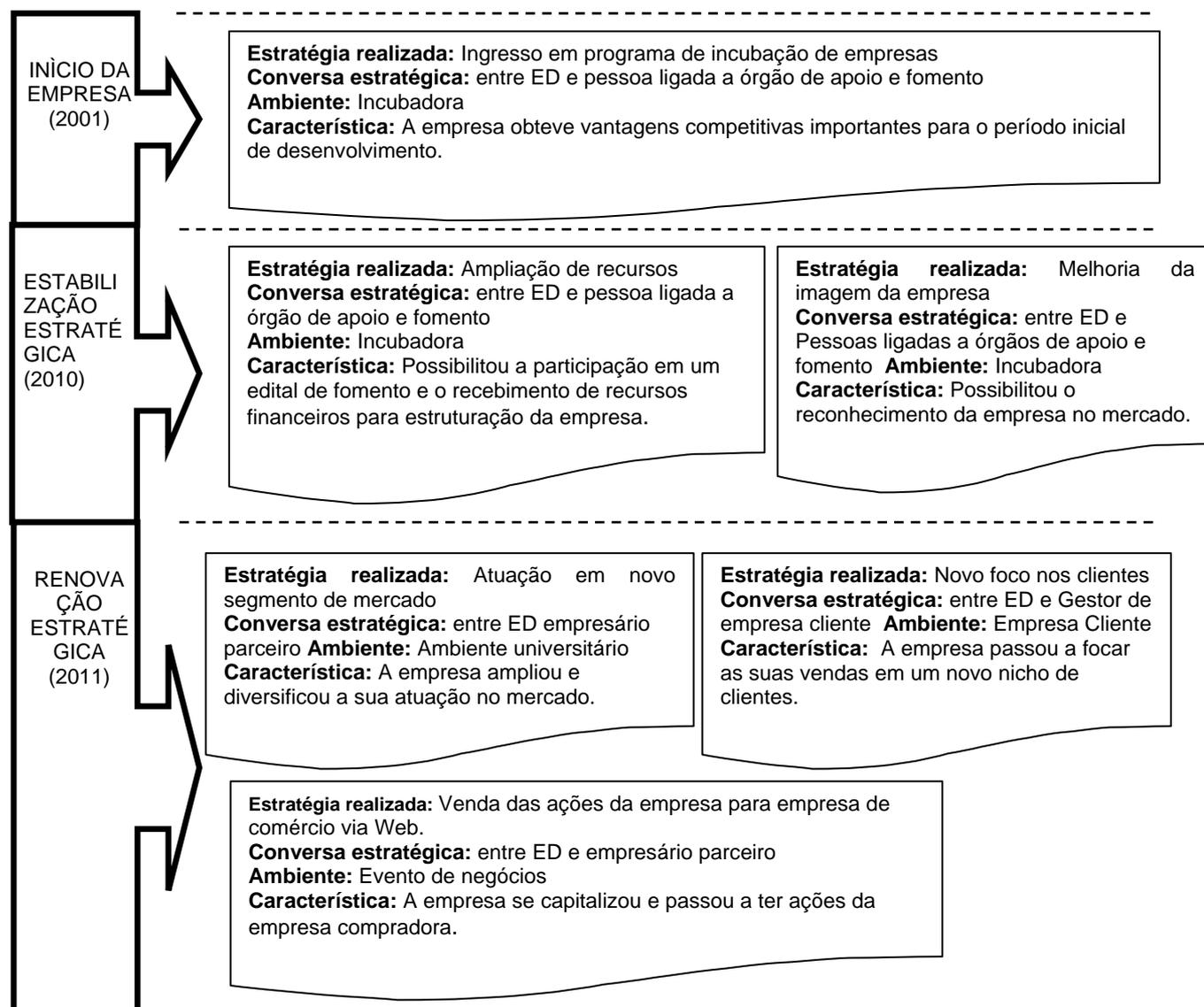
Fonte: dados da pesquisa

Dando sequência ao desenvolvimento do trabalho, na seção seguinte, apresenta-se a análise da influência das conversas estratégicas realizadas entre a equipe de direção da empresa e os atores externos a ela, nas estratégias da empresa.

6.4.2 As conversas estratégicas entre a equipe de direção e os atores externos a ela e sua influência nas estratégias da empresa

A figura 20 mostra as principais estratégias originadas das conversas estratégicas com os atores externos à equipe de direção e o contexto de ocorrência.

Circunstâncias
Estratégicas



Fonte: dados da pesquisa

Dentre os interlocutores que realizaram conversas estratégicas com a equipe de direção da empresa B2ML e que influenciaram nas estratégias realizadas pela empresa, estão: gestor de empresa cliente, pessoas ligadas a órgãos de apoio e fomento e empresário parceiro.

As estratégias originadas das conversas estratégicas estavam relacionadas às seguintes temáticas: ingresso em programa de incubação, melhoria da imagem da empresa, ampliação de recursos, atuação em novo segmento de mercado, novo foco no clientes e Venda das ações da empresa para empresa de comércio via Web.

As análises do conteúdo da figura 20 foram realizadas tomando como base as três fases identificadas, conforme segue nos parágrafos subsequentes.

Circunstância estratégica: início da empresa

A B2ML Sistemas foi criada no ano 2005 e, depois de seis meses da abertura, após conversa estratégica com a gerente da incubadora, a empresa participou do edital para ingresso na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá, INCIT e foi aceita para participar do programa de incubação. A participação em um programa de incubação contribuiu para que a empresa elevasse a sua competitividade no mercado.

Ficamos fazendo o plano de negócio durante uns 06 meses aproximadamente, não lembro direito. Nós viemos, aqui, conhecer a incubadora, começamos a conversar com eles, que nos incentivaram a abrir a empresa.

Bruno – sócio da B2ML

O quadro 52 apresenta a sequência da conversa estratégica entre a equipe de direção da empresa B2ML e pessoa ligada a órgão de apoio e fomento.

Quadro 52: Estratégia realizada – ingresso em programa de incubação de empresas

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa B2ML/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | Equipe de direção da empresa B2ML/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Equipe de direção da B2ML pergunta à gerente da incubadora sobre como a empresa deles poderia participar do programa de incubação. | Gerente da incubadora mostra o edital e os requisitos para que a empresa participe do programa de incubação. | Equipe de direção confirma interesse em participar e informa que irá fazer a sua inscrição para o programa de incubação. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após esta circunstância inicial da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de estabilização estratégica, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: estabilização

O reconhecimento também resultou das conversas estratégicas entre os gestores da incubadora e a equipe de direção da B2ML, o que a levou à participação em editais de premiações e a receber vários prêmios, levando a empresa a receber um maior reconhecimento dos seus clientes e sociedade, o que foi favorável à empresa, pois tem recebido prêmios em todo o Brasil, tais como:

- A B2ML foi a vencedora estadual na categoria serviços de tecnologia da informação do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas 2009
- O software Empreenda! obteve a melhor avaliação em teste realizado pela revista Info Exame (Editora Abril) de Setembro de 2008.
- Eleita empresa do ano de 2007 pelo sistema de incubação de empresas de Itajubá, MG.
- A B2ML foi a campeã da edição de 2007 do Empreender é Show 2007, *reality experience* criado pela ANPROTEC para que empreendedores

originados em incubadoras possam narrar suas experiências empresariais.

- Eleita empresa do ano de 2006 pelo sistema de incubação de empresas de Itajubá, MG.

Foi uma época boa, uma empresa de 2006 e em 2007 já ganhou o prêmio e a visibilidade que já tínhamos na cidade era interessante, todos da cidade sabiam o que era a B2ML, no nosso rol de convívio. De repente, não era mais um estudante e, sim, o sócio da B2ML que é uma empresa que só cresce e, para mim, era uma satisfação muito grande a forma com que as pessoas nos viam.

Allan – sócio da B2ML

O quadro 53 apresenta a sequência da conversa estratégica entre a equipe de direção da empresa B2ML e pessoa ligada a órgão de apoio e fomento.

Quadro 53: Estratégia realizada – melhoria da imagem da empresa

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|---|---|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa B2ML/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | Equipe de direção da empresa B2ML/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Gerente da incubadora sugere a equipe de direção que a empresa participe do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas 2009 | A gerente da incubadora apresenta os requisitos para a empresa participar da premiação. | Equipe de direção confirma interesse em participar e informa que irá elaborar os relatórios para participar da premiação. |

Fonte: dados da pesquisa

Em outra situação, a estratégia de ampliação de recursos pode ser verificada após conversa estratégica entre o gestor da incubadora e a equipe de direção da B2ML, resultando na contemplação em dois editais de fomento do PRIME, o que alavancou um volume de recursos, permitindo o investimento em novos segmentos de mercado, sendo muito favorável à empresa.

O PRIME teve muita influência de dentro da própria INCIT. Eles que nos disseram sobre o PRIME; eles que deram as regras, deram dicas: “Entra no prime, todo mundo entra, tem que entrar no prime”, então todas as firmas aqui se organizaram para participar do PRIME.
Bernardo – sócio da B2ML

O quadro 54 apresenta a sequência da conversa estratégica entre a equipe de direção da empresa B2ML e pessoa ligada a órgão de apoio e fomento.

Quadro 54: Estratégia realizada – ampliação de recursos

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa B2ML/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | Equipe de direção da empresa B2ML/ Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Conteúdo das conversas estratégicas | A gerente da incubadora apresenta à equipe de direção um programa de fomento para empresa com inovações tecnológicas. | Gerente da incubadora mostra detalhes do edital e também o cronograma de datas para participação no mesmo. | A equipe de direção se interessa pelo edital e confirma com a gerente da incubadora a participação da empresa no mesmo. |

Fonte: dados da pesquisa

Logo após esta circunstância de estabilização estratégica da empresa, a equipe de direção realizou conversas estratégicas que influenciaram na circunstância de renovação, conforme explicam os parágrafos seguintes.

Circunstância estratégica: renovação

Um novo posicionamento de mercado pode ser verificado após conversa estratégica realizada entre um dos componentes da equipe de direção da B2ML e um colega de sala de aula. A equipe de direção estabeleceu parceria e passa a atuar em novo segmento de mercado, o que gerou um impacto favorável na empresa.

Um amigo meu empresário, colega de mestrado, tem um blog, uma empresa boa nesse ramo, que é o 6º blog mais lido. Nesse ramo deles, eles são líderes. Em uma conversa simples

a gente fez um produto novo. Nós lançamos ainda esse ano, que é um site para que o usuário tenha contas e gerencie.
Bernardo – sócio da B2ML

O quadro 55 apresenta a sequência da conversa estratégica entre a equipe de direção da empresa B2ML e empresário parceiro.

Quadro 55: Estratégia realizada – atuação em novo segmento de mercado

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa B2ML/ Gestor de empresa parceira | Equipe de direção da empresa B2ML/ Gestor de empresa parceira |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Em conversa com equipe de direção da empresa B2ML, gestor de empresa parceira sugere parceria comercial para blog de finanças pessoais. | Equipe de direção e gestor de empresa parceira definem formas do desenvolvimento da parceria e responsabilidades das partes. | Ambos os interlocutores agendam novas reuniões para definir as novas ações. |

Fonte: dados da pesquisa

Em outra situação, a equipe de direção da B2ML estava enfrentando sérias dificuldades em comercializar o sistema de compra em rede para associações empresariais, principalmente devido às dificuldades políticas e de tomada de decisão nestas organizações. Após conversas estratégicas com um de seus clientes, este sugeriu que a B2ML focasse em empresas especializadas em terceirização de compra. A estratégia foi realizada e gerou um salto nas vendas da B2ML e um impacto positivo na empresa.

Nós tínhamos o foco só em redes. Nós íamos visitar rede de firmas que faziam compras e, de uma conversa, o cliente disse: “Não seria interessante vocês venderem o software para firmas que fazem compra para outras firmas? Hoje em dia tem muitas firmas que fazem compras”. E a gente viu mesmo que iria ser uma coisa nova. Hoje, a gente vende mais para esse tipo de firma, do que para redes mesmo.

Bernardo – sócio da B2ML

O quadro 56 apresenta a sequência da conversa estratégica entre a equipe de direção da empresa B2ML e o gestor de empresa cliente.

Quadro 56: Estratégia realizada – novo foco nos clientes

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|---|--|--|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa B2ML/ Gestor de empresa cliente | Equipe de direção da empresa B2ML/ Gestor de empresa cliente |
| Conteúdo das conversas estratégicas | A equipe de direção da B2ML relata a gestor de empresa cliente que estava enfrentando sérias dificuldades em comercializar os sistemas de compra em rede para associações empresariais, principalmente devido às dificuldades políticas e de tomada de decisão dessas organizações. | Gestor de empresa cliente sugere à equipe de direção que focasse empresas especializadas em terceirização de compra. | A equipe de direção acha a ideia interessante e relata que irá traçar novos direcionamentos para a empresa seguindo as orientações do gestor da empresa cliente. |

Fonte: dados da pesquisa

Em outra situação, no ano de 2010, a empresa B2ML, além dos demais produtos, dedicou-se ao aprimoramento e ao crescimento da empresa Mútuos e da Web de resultados. Em novembro de 2009, quando realizávamos entrevista na empresa, um dos sócios nos deu o seguinte relato:

Em 05 anos, imagino que a Web de Resultados já tenha crescido bastante e mais uns 02 anos para que possamos vendê-la. Espero ter, pelo menos, mais 03 novas ideias grandes e fortes até lá. A empresa Mútuos, provavelmente, não será vendida tão cedo. Daqui a 05 anos ela poderá estar se consolidando ou consolidada como uma empresa grande na área de compras de produtos.

Allan Mobley, Sócio da B2ML Sistemas

Ao voltarmos a realizar pesquisa de campo na B2ML, no segundo semestre de 2011, a empresa estava passando por uma verdadeira revolução. Ao participar de um evento de negócios, Allan assistiu à palestra de um empresário da área do varejo e, em seguida, realizaram uma conversa estratégica em relação as suas empresas. O depoimento profético de Allan tinha sido cumprido. A Web de Resultados, empresa que era uma ramificação da B2ML, tinha sido vendida para uma grande empresa brasileira de

comercialização via Web. A compra da Web de resultados foi feita parte via pagamento em dinheiro e parte em composição acionária na empresa compradora.

“Nós não tínhamos verba para crescer e a gente estava buscando várias empresas, dezenas de fundos. Esta empresa compradora estava com muito caixa e eles viram que era uma coisa boa para eles e que casava com o negócio deles. Eles têm muita verba para marketing e possuem 13 milhões de contas e vai tudo para a Web de resultados. No período de um ano e dois meses, a empresa que, tinha apenas 2000 contas, saltou para 13 milhões de contas e isto é brutal”

Bernardo Vasconcelos de Carvalho, Sócio da B2ML Sistemas

O quadro 57 apresenta a sequência da conversa estratégica entre a equipe de direção da empresa B2ML e empresário parceiro.

Quadro 57: Estratégia realizada – venda das ações da empresa para empresa de comércio via web.

| | Disparo | Avanço | Conclusão |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Interlocutor | Equipe de Direção | Equipe de direção da empresa B2ML/ Gestor de empresa parceira | Equipe de direção da empresa B2ML/ Gestor de empresa parceira |
| Conteúdo das conversas estratégicas | Um dos componentes da equipe de direção da empresa B2ML se apresenta para o gestor de uma grande empresa de varejo da WEB e sugere parcerias entre as duas empresas. | Gestor da empresa de varejo da Web acha a ideia interessante e informa sobre a possibilidade da sua empresa comprar ações da empresa B2ML. | Ambos os interlocutores acham a ideia interessante e agendam novas conversas para discutirem o assunto. |

Fonte: dados da pesquisa

A subseção seguinte apresenta as relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas

6.4.3 Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas na empresa em estudo

O quadro 58 mostra as relações entre as práticas estratégicas adotadas e as estratégias realizadas, ambas decorrentes das conversas estratégicas.

Quadro 58 – Relações entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas

| Interlocutor | Prática estratégica | Relação entre as práticas estratégicas e as estratégias realizadas | Estratégia realizada | Interlocutor |
|---|---|--|---|---|
| Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | Adoção de indicadores de desempenho | | Ingresso em programa de incubação | Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | Elaboração de plano de negócio | | Ampliação de recursos | Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Consultor | Redefinição do produto para inserção no mercado | | Melhoria da imagem da empresa | Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento |
| Consultor | Planejamento estratégico comercial | | Atuação em novo segmento de mercado | Empresário parceiro |
| Gestor de empresa cliente | Pessoal de alto nível na linha de frente da empresa | | Novo foco nos clientes | Gestor de empresa cliente |
| | | | Venda das ações da empresa para empresa de comércio via web | Empresário parceiro |

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se no quadro 58 que a estratégia realizada de ingresso no programa de incubação de empresas influenciou na geração de conversas estratégicas entre a equipe de direção da empresa B2ML e pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento, o que contribuiu para duas práticas estratégicas, sendo elas: a adoção de indicadores de desempenho e a elaboração de plano de negócio.

A estratégia realizada de ampliação de recursos possibilitou à empresa recursos para contratar consultor especializado que, por sua vez, realizou conversas estratégicas com os codirigentes sobre a prática estratégica de redefinição do produto para inserção no mercado. O mesmo ocorreu com a prática estratégica de planejamento estratégico comercial.

Observa-se, também, que a estratégia de melhoria de imagem da empresa contribuiu, posteriormente, para que a empresa vendesse parte das suas ações para outra empresa.

Verificou-se, também, que a prática estratégica de pessoal de alto nível na linha de frente da empresa contribuiu para a realização de três estratégias relacionadas à atuação da empresa no mercado, sendo elas: atuação em um novo segmento de mercado, novo foco nos clientes e venda das ações da empresa.

Finda a análise intracaso da empresa B2ML, o próximo capítulo apresenta a análise intercaso das empresas estudadas.

7. Análise intercaso

Este capítulo apresenta a análise intercaso das empresas em estudo. O seu desenvolvimento foi originado dos resultados das análises intracaso apresentadas no capítulo anterior. São apresentadas as similaridades e as diferenças da ocorrência dos dados nas empresas em estudo, destacando-se os dados de maior relevância para a resposta à pergunta de pesquisa.

O capítulo apresenta também as circunstâncias estratégicas identificadas na pesquisa, sendo elas: início da empresa; estabilização estratégica, desestruturação estratégica, renovação estratégica e consolidação estratégica. Em cada circunstância, são explicitadas as influências das conversas estratégicas nas práticas estratégicas adotadas e nas estratégias realizadas pelas empresas. O capítulo apresenta, ainda, os principais interlocutores que realizaram conversas estratégicas com as equipes de direção e os ambientes em que elas ocorreram.

7.1 As circunstâncias estratégicas das empresas e as influências das conversas estratégicas nas práticas estratégicas adotadas

O quadro 59 apresenta as circunstâncias estratégicas das empresas estudadas e as respectivas práticas estratégicas adotadas pelas equipes de direção. O quadro mostra, ainda, os principais interlocutores que realizaram conversas estratégicas.

Quadro 59: Circunstâncias estratégicas das empresas em estudo e as práticas estratégicas adotadas

| Circunstâncias estratégicas das empresas | Práticas estratégicas adotadas pelas equipes de direção das empresas em decorrência das conversas estratégicas | | | Interlocutores externos à equipe de direção | Trechos de entrevista |
|--|--|---|---|---|---|
| | B2ML | Hábeis | FAG | | |
| Início da empresa | Adoção de indicadores de desempenho Elaboração de plano de negócio | Adoção de indicadores de desempenho Elaboração de plano de negócio | Adoção de indicadores de desempenho Elaboração de plano de negócio | Pessoa ligada a órgãos de apoio e fomento | “No início, realizávamos muitas conversas com o gestor da incubadora sobre o plano de negócio da nossa empresa, o que foi importante para a nossa empresa”. Dardier – Hábeis Soluções |
| | | | Elaboração do plano estratégico da empresa. | Consultor. | |
| Estabilização estratégica | Redefinição do produto para inserção no mercado | | | Consultor | Após a parceria com o Tiago (nome fictício), ele nos orientou sobre fornecedores, produção e a parte comercial da empresa. Ana Emília - FAG |
| | | Análise de mercado para inserção de novo produto | Início do desenvolvimento da cadeia de valor | Empresário parceiro | |
| | | Prospecção de mercado | | Pessoa do círculo familiar | |
| Desestruturação estratégica | | Prospecção de mercado | | Gestor de empresa cliente | “Nós visitávamos um cliente para prospectar mercado e, após várias conversas com o gerente da empresa, ele nos convenceu a aceitar o seu pedido de compra, mas devíamos não ter aceitado, pois não demos conta de atender o pedido, o que gerou diversas dificuldades na empresa”. Dardier – Hábeis Soluções |
| Renovação estratégica | Planejamento estratégico comercial | | | Consultor | “O consultor ampliou a nossa visão em relação à atuação comercial da empresa, inclusive nos indicou potenciais clientes”. Bernardo – B2ML |
| | | Prospecção de mercado | Análise do macro e microambiente da empresa | Gestor de empresa cliente | |
| | | Análise de mercado para inserção de novo produto | Análise de mercado para inserção de novo produto | Empresário parceiro | |
| Renovação estratégica | Planejamento estratégico comercial | Prospecção de mercado Análise de mercado para inserção de novo produto | Análise do macro e microambiente da empresa Análise de mercado para inserção de novo produto | Consultor Gestor de empresa cliente Empresário parceiro | “O consultor ampliou a nossa visão em relação à atuação comercial da empresa, inclusive nos indicou potenciais clientes”. Bernardo – B2ML |
| Consolidação estratégica | Pessoal de alto nível na linha de frente da empresa | | | Gestor de empresa cliente | “A nossa marca estava muito apagada e o consultor colaborou para que a nossa empresa pudesse reposicionar a sua imagem no mercado”. Estevão - FAG |
| | | | Análise de mercado para novo direcionamento da marca Planejamento estratégico comercial | Consultor | |

Fonte: dados da pesquisa

Os parágrafos subsequentes apresentam uma análise de cada circunstância estratégica das empresas estudadas e as respectivas práticas estratégicas, tendo como base os dados apresentados no quadro 59.

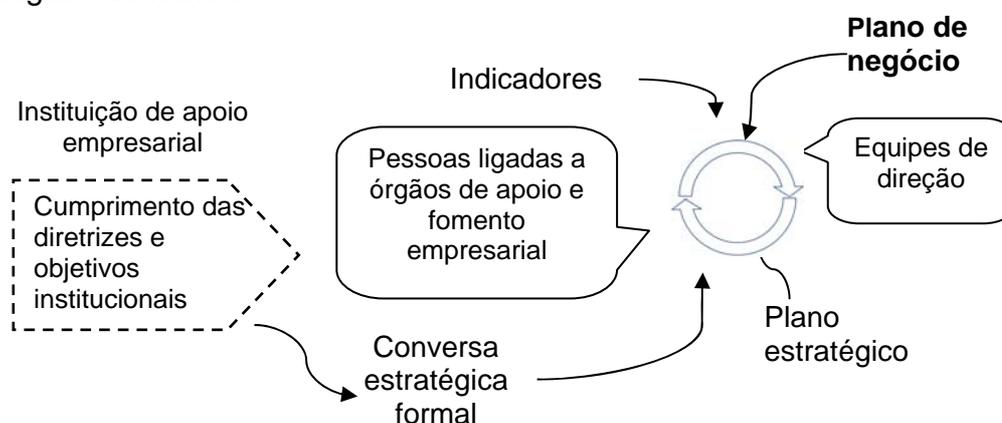
Início da empresa

A principal similaridade encontrada na circunstância estratégica inicial das empresas estudadas está na influência das conversas estratégicas na adoção de indicadores de desempenho e plano de negócios pelas equipes de direção. Esta similaridade pode ser explicada pelo fato de as três empresas terem passado por programas de incubação de empresas, contexto em que são estimuladas conversas estratégicas com os gestores das incubadoras sobre estas práticas estratégicas.

Um fato particular identificado nesta circunstância estratégica refere-se à influência das conversas estratégicas na prática estratégica de elaboração de plano estratégico. Esta prática estratégica foi identificada na empresa FAG e estava relacionada a conversas estratégicas com o consultor para atender à exigência de um edital de fomento.

As conversas estratégicas que influenciaram nas práticas estratégicas de plano de negócio, indicadores de desempenho e planejamento estratégico foram classificadas na pesquisa como sendo conversas estratégicas formais (CEF), tendo em vista que, nas três situações, existia uma programação anterior para a realização das conversas, conforme mostra a figura 21.

Figura 21: Conversas estratégicas entre codirigentes e pessoas ligadas a órgãos de fomento



Fonte: dados da pesquisa

Na figura 21, as conversas estratégicas formais representam meios para que as instituições de apoio cumpram seus objetivos e diretrizes organizacionais junto às equipes de direção. Desta forma, observa-se que as conversas estratégicas passam a ser um instrumento de comunicação da estratégia, trazendo benefícios para as duas organizações envolvidas.

Nós éramos chamados periodicamente para conversar sobre os indicadores da nossa empresa e sobre o nosso plano de negócios. Estas conversas foram importantes para que nós pudéssemos medir o desempenho da nossa empresa e planejar o seu futuro.

Estevão Faria – Sócio da empresa FAG

As conversas estratégicas, ainda que não explicitamente, estão incluídas nos programas de apoio empresarial. Por meio delas e de forma prédefinida, os sistemas de apoio direcionam conteúdo de estratégia para as equipes de direção que, por sua vez, aceitam e aplicam os direcionamentos recebidos no contexto de suas empresas.

Ao cumprirem os direcionamentos das conversas estratégicas, as equipes de direção estavam incorporando, ainda que de forma não explícita, as práticas estratégicas na cultura da empresa, como o caso da B2ML, em que um dos componentes da equipe de direção se tornou referência na elaboração de planos de negócios.

Estabilização estratégica

Na circunstância de estabilização estratégica, não foram encontradas, nos dados da pesquisa, similaridades da influência das conversas estratégicas nas práticas estratégicas.

No caso da empresa B2ML, a influência das conversas estratégicas na prática estratégica de redefinição do produto para a inserção no mercado estava relacionada a uma situação em que o produto necessitava de uma melhor adequação ao mercado e as conversas estratégicas com consultor propiciaram informações importantes neste sentido, colaborando para que a empresa pudesse se firmar no mercado.

A análise de mercado para a inserção de novo produto ocorreu na empresa Hábeis, por meio das conversas estratégicas com o interlocutor empresário parceiro, colaborando para que a equipe de direção ampliasse o entendimento sobre o mercado de atuação. Na empresa Hábeis, também foi identificada a influência das conversas estratégicas na prática estratégica de prospecção de mercado, em uma situação na qual a equipe de direção buscava novos nichos de mercado, em conversa estratégica com uma pessoa do círculo familiar, sendo importante para que, posteriormente, a empresa pudesse se firmar no mercado por meio do novo cliente prospectado.

A influência das conversas estratégicas na prática estratégica relativa ao início do desenvolvimento da cadeia de valor ocorreram, na empresa FAG, em decorrência de uma conversa estratégica com empresário parceiro e foi importante para que a equipe de direção pudesse entender os mecanismos do fluxo de entrada de matéria-prima, transformação e saída do produto.

Na figura 22, observa-se que, na circunstância de estabilização estratégica, as conversas estratégicas funcionam como fluxos condutores, conectando o produto e a equipe de direção com o mercado foco de atuação da empresa.

Figura 22: As conversas estratégicas como fluxos de ligação entre a empresa e o mercado



Fonte: dados da pesquisa

É importante destacar que a figura 22 representa um momento de estabilização estratégica das empresas e as ligações com o mercado envolvem questões relativas à redefinição do produto no mercado e o desenvolvimento da cadeia de valor do mesmo. Mostram, também, a ligação da equipe de direção com o mercado, buscando informações e prospectando clientes.

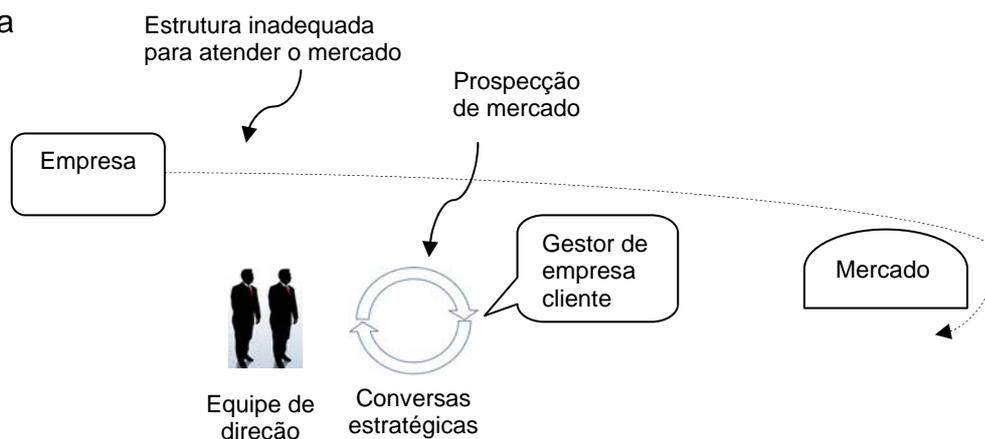
Na circunstância de estabilização, a temática sobre como ligar e estabelecer o produto no mercado parece relevante nas conversas estratégicas realizadas.

No caso da empresa FAG que, verificou-se que antes da conversa estratégica com empresário parceiro não tinha linha de produção, fornecedores e distribuição. Ficou evidente na pesquisa que, para uma MPEBT, as informações obtidas sobre o desenvolvimento da sua cadeia de valor tornam-se essenciais para que a empresa consiga se estabilizar no mercado, tendo em vista a complexidade tecnológica no desenvolvimento de produtos e também na sua posterior fabricação.

Desestruturação estratégica

Em algumas situações, as conversas estratégicas também podem levar à desestruturação estratégica da empresa, como na situação em que a equipe de direção da empresa Hábeis prospectava mercado com a empresa Tecloja (nome fictício), uma grande empresa de varejo atuante no mercado nacional. Após várias conversas estratégicas com o gestor da empresa cliente, foi comercializado um elevado número de produtos, no entanto, a empresa Hábeis não tinha estrutura para atender ao cliente, trazendo sérias dificuldades para a empresa e levando à destituição da equipe de direção e também a modificações da direção estratégica da empresa.

Figura 23: As conversas estratégicas e a desestruturação estratégica da empresa



Fonte: dados da pesquisa

Na figura 23, observa-se que a seta que sai da empresa passa perto do mercado, mas não o atinge, devido à falta de estrutura indicada na seta. A utilização de forma inadequada desta prática estratégica trouxe dificuldades para a empresa e levou à destituição da equipe de direção e também a modificações da direção estratégica da empresa.

Renovação estratégica

Na condição de renovação estratégica foi identificada similaridade nas influências das conversas estratégicas na prática estratégica de análise de mercado para a inserção de novo produto, tendo sido identificada nas empresas Hábeis e FAG, sendo que, em ambos os casos, o interlocutor era empresário parceiro.

Na B2ML, as conversas estratégicas com o consultor resultaram na prática estratégica de planejamento estratégico comercial, sendo resultado das conversas estratégicas realizadas com o consultor.

Para a empresa Hábeis, a prospecção de mercado, por meio das conversas estratégicas com o gestor de uma empresa cliente, trouxe contribuições para a empresa, permitindo o acesso a um novo mercado para a empresa.

Na empresa FAG, as conversas estratégicas com o gestor de uma empresa cliente resultaram na prática estratégica de análise do macro e micro ambiente e foi importante para que a equipe de direção pudesse visualizar as

tendências de mercado para as linhas do produto que estava sendo ofertado para o mercado.

Na figura 24, observa-se que as conversas estratégicas contribuem para que as equipes de direção adotem práticas estratégicas que conduzam as empresas à renovação das suas estratégias de atuação no mercado.

Figura 24: As conversas estratégicas e sua influência nas práticas de renovação estratégica das empresas



Fonte: dados da pesquisa

A figura 24 mostra uma seta saindo da empresa e indo em direção a um novo mercado. A figura mostra ainda que as conversas estratégicas influenciam as equipes de direção na elaboração do planejamento estratégico comercial da empresa, auxiliando ainda nas análises do mercado e na prospecção de novos mercados para a empresa.

Destaca-se que a equipe de direção da empresa FAG, após as conversas estratégicas, optou por inserir um novo produto no mercado, totalmente diferente do seu segmento de atuação. Algo parecido ocorreu com a empresa Hábeis que, depois de prospectar novo mercado por meio das conversas estratégicas, iniciou sua atuação em um novo segmento de atuação.

Não imaginávamos atuar em um mercado diferente ao do setor hospitalar, mas, depois que conversamos com o gestor de uma empresa parceira, decidimos atuar também em outro segmento de mercado. Ana Emília - FAG

Desta forma, observa-se que as conversas estratégicas influenciam de forma contundente na adoção de práticas estratégicas que conduzem à renovação estratégica das empresas.

Consolidação estratégica

Na circunstância estratégica de consolidação no mercado, não foi identificada similaridade na adoção de práticas estratégicas pelas equipes de direção em estudo.

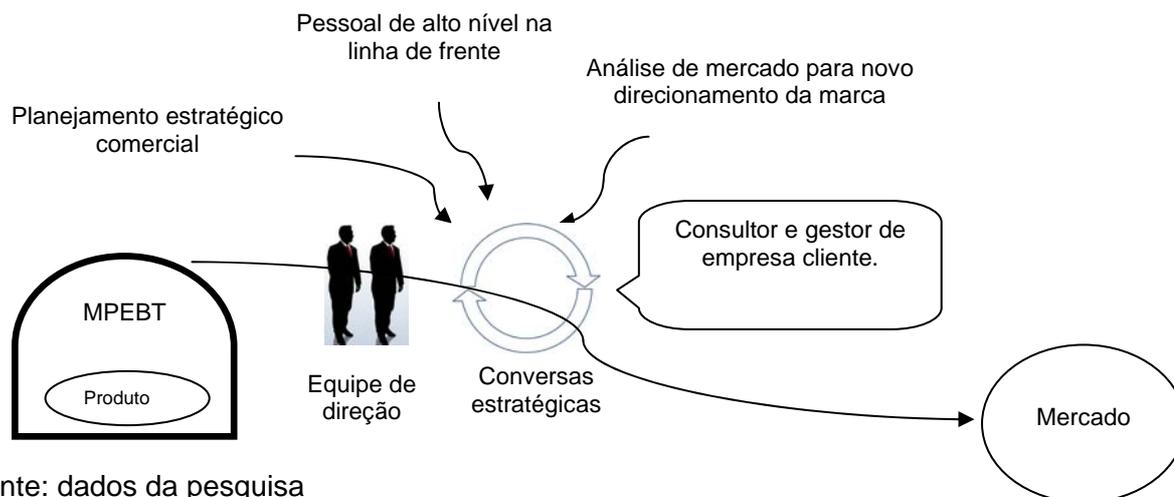
Foi identificada na empresa B2ML a prática estratégica de elevar o nível do pessoal que trabalhava na linha de frente da empresa, que constituiu-se em uma prática estratégica importante para a imagem da mesma e sendo resultado de uma conversa estratégica com um gestor de empresa cliente.

Com relação à empresa FAG, foi identificada a influência das conversas estratégicas na prática estratégica de análise de mercado para novo direcionamento da marca, que foi resultante das conversas com consultor e foram desenvolvidas em um momento em que a equipe de direção da empresa já se achava segura para elevar as vendas, por meio da sua melhor atuação no mercado.

Na empresa FAG foi identificada, também, a adoção da prática estratégica de planejamento estratégico comercial por meio das conversas estratégicas com um consultor, tendo em vista o interesse dos codirigentes em consolidar a posição da empresa no mercado.

Na figura 25, que representa a circunstância de consolidação estratégica, observa-se que o foco das conversas estratégicas estava na ligação da empresa ao mercado. Desta forma, verifica-se que as conversas estratégicas contribuíram de forma mais profunda para a inserção da empresa no mercado, fornecendo subsídios importantes para que a equipe de direção conseguisse visualizar melhor a demarcação do seu espaço de mercado.

Figura 25: As conversas estratégicas como planos de ligação entre a empresa e o mercado



Fonte: dados da pesquisa

Observa-se na figura 25 que, para melhor atingir o mercado, as conversas estratégicas contribuíram para que os componentes das equipes de direção ampliassem o entendimento em relação à área comercial da empresa. Destaque para a empresa B2ML que, após algumas conversas estratégicas com o gestor de uma empresa cliente, mudou totalmente a sua tática de acesso aos clientes, priorizando profissionais com mais alta qualificação ou os próprios componentes da equipe de direção.

Após as conversas com um cliente, nós começamos a dar mais importância a estarmos presentes na linha de frente do mercado ou de colocarmos um pessoal mais qualificado na parte comercial. Bernardo – B2ML

7.1.1 Análise comparada das circunstâncias estratégicas no contexto das práticas estratégicas adotadas

Conforme mostra a figura 26, no início desta seção, as conversas estratégicas influenciaram em várias práticas estratégicas identificadas na pesquisa que, por sua vez, foram organizadas em circunstâncias estratégicas.

Ao compararmos as circunstâncias estratégicas, visualizamos alguns pontos interessantes para o entendimento da resposta para a questão de pesquisa deste trabalho.

Figura 26: Síntese das influências das conversas estratégicas nas práticas estratégicas adotadas pelas equipes de direção



Fonte: dados da pesquisa

Na figura 26, observa-se que as instituições de apoio tiveram um papel relevante nas conversas estratégicas formais que geraram influência nas práticas estratégicas de plano de negócios, indicadores e plano estratégico. A relevância se justifica pelo fato de as conversas estratégicas terem sido realizadas em função das solicitações destas instituições de fomento.

Observa-se também a adoção de práticas estratégicas com o objetivo de estreitar as ações da empresa em relação ao mercado, como redefinir o produto tendo em vista as necessidades do mercado, planejamento estratégico comercial e prospecção de mercado. Visa, também, melhorar as relações com os clientes por meio de pessoal especializado na linha de frente da empresa.

As análises de mercado que, normalmente, são feitas dentro da estrutura do planejamento estratégico formal, nos casos em estudo foram realizadas informalmente. Por meio das conversas estratégicas foram realizadas análises sobre o macro e microambiente, a inserção de novo produto no mercado e novo direcionamento da marca.

Por fim, verifica-se que as conversas estratégicas influenciaram na adoção de práticas estratégicas e que estas práticas contribuíram para um maior entendimento de mercado dos componentes das equipes de direção em estudo.

7.2 As conversas estratégicas das equipes de direção e suas influências sobre as estratégias realizadas nas empresas

O quadro 60 apresenta as circunstâncias estratégicas e as respectivas estratégias realizadas pelas equipes de direção das empresas estudadas em cada circunstância.

Quadro 60: Circunstâncias estratégicas das empresas em estudo e as estratégias realizadas

| Circunstâncias estratégicas das empresas | Estratégias realizadas pelas equipes de direção das empresas em estudo em decorrência das conversas estratégicas | | | Interlocutores Externos à equipe de Direção | Trechos de entrevistas |
|--|--|---|---|---|---|
| | B2ML | Hábeis | FAG | | |
| Início da empresa | Ingresso em um programa de incubação de empresas | Ingresso em programa de incubação de empresas | Ingresso em programa de incubação de empresas | Pessoas ligadas a órgãos de fomento | “Em conversa com a gerente da incubadora ela nos convenceu de que a nossa empresa tinha chance potencial de entrarmos na incubadora”. Bernardo – B2ML |
| | | Parceria para Inserção de novo produto no mercado | | Empresário parceiro | |
| Estabilização estratégica | Melhoria da imagem da empresa no mercado; Ampliação de recursos | Ampliação de recursos | Ampliação de recursos | Pessoas ligadas a órgãos de apoio | “A gestora da pré-incubadora conversou conosco sobre o PRIME e disse que a nossa empresa tinha potencial para participar do edital”. Estevão – FAG |
| | | Ampliação comercial | | Gestor de empresa cliente | |
| Desestruturação estratégica | | Ampliação comercial | | Gestor de empresa cliente | “Conversamos com o proprietário de uma empresa cliente e ele tinha uma conversa muito boa, fizemos uma boa venda e ele não nos pagou”. Dardier – Hábeis |

| | | | | | |
|--------------------------|---|-------------------------------------|---|-------------------------------|--|
| Renovação estratégica | Novo foco nos clientes; Venda das ações da empresa para empresa de comércio via Web | Atuação em novo segmento de mercado | | Gestores de empresas clientes | “O nosso novo segmento de atuação deu tão certo que resolvemos abandonar o, até então, principal segmento de atuação.” Ana Emília - FAG |
| | Atuação em novo segmento de mercado | | Atuação em novo segmento de mercado; Abandono do principal segmento de atuação da empresa | Empresário parceiro | |
| Consolidação estratégica | | | Ampliação comercial | Fornecedor | “Conversamos com o gestor de uma empresa cliente, em São Paulo, e ele sugeriu que fabricássemos um novo produto de que ele precisava e se comprometeu a fazer uma compra mensal”. Estevão FAG |
| | | | Lançamento de novos produtos no mercado | Gestor de empresa cliente. | |

Fonte: dados da pesquisa

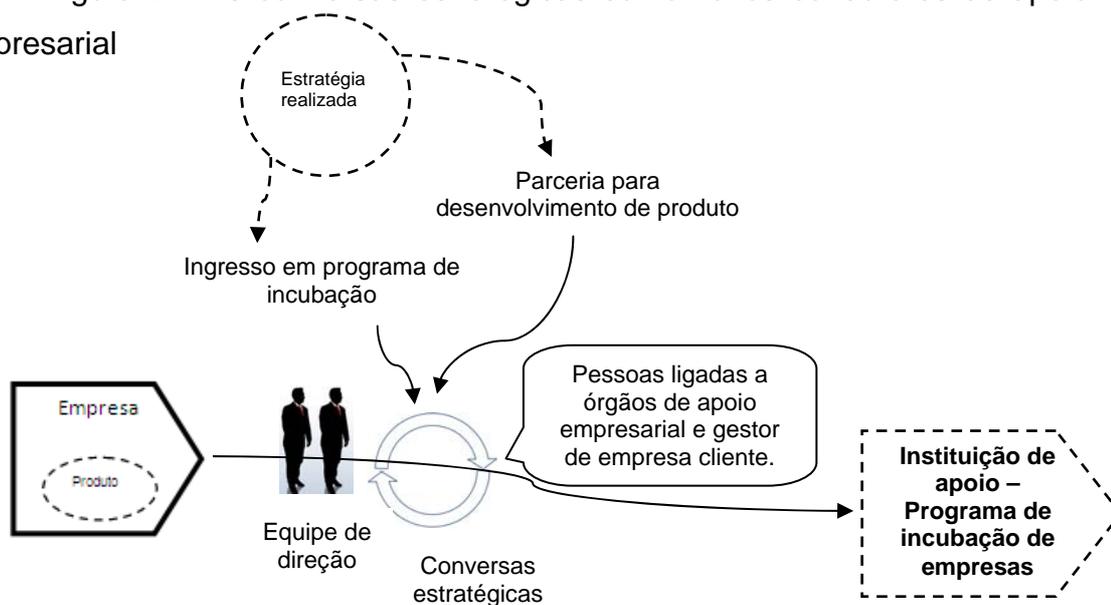
Início da empresa

No período inicial das empresas estudadas, uma das influências das conversas estratégicas na adoção da estratégia organizacional das três empresas estudadas foi o ingresso em programa de apoio empresarial (incubadora de empresas). O plano de ingresso nesses programas de apoio teve a contribuição de conversas estratégicas com pessoas ligadas a órgãos de apoio e fomento empresarial e foi importante para que as empresas pudessem ter suporte na gestão, em um período no qual as empresas ainda se encontravam com muitas fragilidades no negócio, dentre elas: falta de experiência de gestão; inexistência de estrutura organizacional; dificuldades no desenvolvimento do produto; falta de recursos financeiros; e produtos com espaços não definidos de mercado.

Outra influência das conversas estratégicas nesta circunstância estratégica foi a adoção pela empresa Hábeis da parceria para inserção de novo produto no mercado, resultante das conversas estratégicas com empresário parceiro.

A figura 27 mostra os componentes da equipe de direção buscando apoio e orientação para a inserção em programas de incubação de empresas e parceria para desenvolvimento de produto.

Figura 27: As conversas estratégicas como fluxos condutores de apoio empresarial



Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que as conversas estratégicas representam fluxos que conduzem à busca de apoio para a realização das estratégias organizacionais. Desta forma, as equipes de direção utilizaram de forma intencional, as conversas estratégicas para entrar em contato com as instituições de apoio empresarial e tornar as estratégias delineadas em estratégias realizadas.

Chama atenção também a importância das incubadoras para as empresas instaladas, como no caso da B2ML que mesmo depois de terem cumprido todas as etapas do programa de apoio, optou e conseguiu permanecer na incubadora.

Destaca-se também o caso da empresa Hábeis que buscou parceria empresarial para o desenvolvimento de produto. Neste caso, o fato da empresa estar instalada em uma incubadora de empresa foi fundamental para que a conversa estratégica fosse realizada e a parceria fosse estabelecida.

Recebíamos muitas visitas na incubadora e, em uma delas conversamos com um empresário. A partir daí estabelecemos uma parceria para desenvolvermos um rastreador em conjunto.
Dardier - Hábeis

Estabilização estratégica

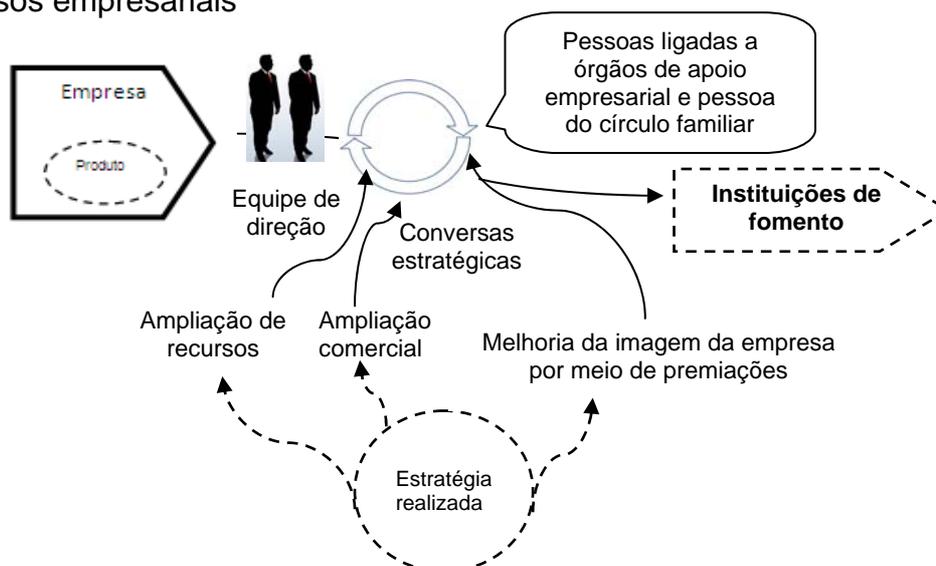
Na circunstância de estabilização estratégica, as conversas estratégicas influenciaram na adoção da estratégia de ampliação de recursos, sendo adotada pelas três empresas e muito significativa para que pudessem melhorar as condições organizacionais de atuação no mercado.

Para a empresa Hábeis, a conversa estratégica com gestor de empresa cliente influenciou na adoção da estratégia de ampliação comercial, sendo importante para que a empresa conseguisse um novo cliente e contribuindo para uma maior estabilidade no mercado.

Na empresa B2ML, as conversas estratégicas com pessoas ligadas a órgãos de apoio resultaram na estratégia adotada de obtenção de reconhecimento por meio de participação de editais e premiações, o que foi relevante para a imagem da empresa no mercado. Destaca-se que essa estratégia foi incorporada na cultura organizacional da empresa.

A figura 28 mostra as conversas estratégicas como um meio de as equipes de direção buscarem ampliação de recursos financeiros e de imagem para a realização de suas estratégias e tendo como interlocutores principais pessoas ligadas a órgãos de apoio e fomento. Observa-se também que a figura 28 mostra a ampliação comercial nessa circunstância de estabilização estratégica, que teve como principal interlocutor gestor de empresa cliente.

Figura 28: As conversas estratégicas como fluxos condutores de recursos empresariais



Fonte: dados da pesquisa

A figura 28 mostra três recursos principais obtidos por meio das conversas estratégicas, sendo eles: financeiro, imagem e cliente.

Os recursos financeiros oriundos de órgãos de fomento permitiram que as empresas tivessem condições de acessar o mercado.

O recurso de imagem permitiu que a empresa fosse reconhecida pelo mercado e pela sociedade.

O recurso cliente forneceu condições para que a empresa conseguisse a sua manutenção. Nessa situação, as conversas estratégicas não tiveram relação com a instituição de fomento e, sim, com uma pessoa do círculo familiar e foi importante para que a empresa fechasse um contrato comercial, colaborando para a sua estabilidade no mercado.

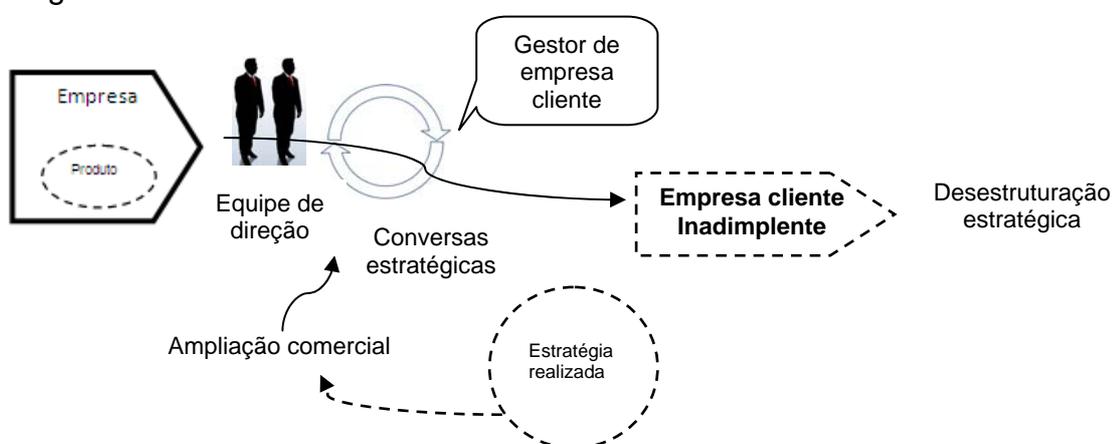
Conversei com o Jefferson e ele disse que a empresa em que ele trabalhava poderia ter interesse em comprar os produtos da nossa empresa. Ele agendou uma visita e eu visitei a empresa, que passou a ser nossa cliente por vários anos.

Dardier - Hábeis

Desestruturação estratégica

Na circunstância de desestruturação estratégica foi identificada influência da conversa estratégica apenas na adoção da estratégia da ampliação comercial pela empresa Hábeis. Nesse caso, essa estratégia teve origem nas conversas estratégicas com gestor de empresa cliente e obteve um efeito reverso, tendo em vista a inadimplência de elevado valor que a empresa obteve, levando a sérias dificuldades estratégicas para a empresa.

Figura 29: As conversas estratégicas como fluxos inviabilizadores da estratégia



Fonte: dados da pesquisa

O indicativo de estratégia realizada na figura 29 deveria representar a elevação das vendas por meio das conversas estratégicas, mas que, nesse caso, levou a empresa ao endividamento. Essa situação mostra que se, por um lado, as conversas estratégicas podem conduzir à elevação de recursos e contribuir para a estabilidade da empresa, por outro, podem levar à desestruturação da estratégia da empresa por situações circunstanciais não devidamente previstas.

Após várias conversas com o gestor de uma empresa cliente, conseguimos realizar uma boa venda mas, posteriormente, a venda trouxe muitas dificuldades para nós, pois a empresa não nos pagou e tivemos que amargar um enorme prejuízo.
Claudinéia - Hábeis

Renovação estratégica

Na circunstância de renovação estratégica foi identificada similaridade da influência das conversas estratégicas na estratégia de atuação em novo segmento de mercado, sendo adotada pelas três empresas em estudo. Esta estratégia foi resultante das conversas estratégicas realizadas com empresários parceiros, no caso da B2ML e da FAG e de gestor de empresa cliente, no caso da empresa Hábeis.

Além da estratégia realizada de atuação em novo segmento de mercado, a empresa B2ML realizou mais duas estratégias derivadas das conversas estratégicas, conforme segue nos dois parágrafos seguintes.

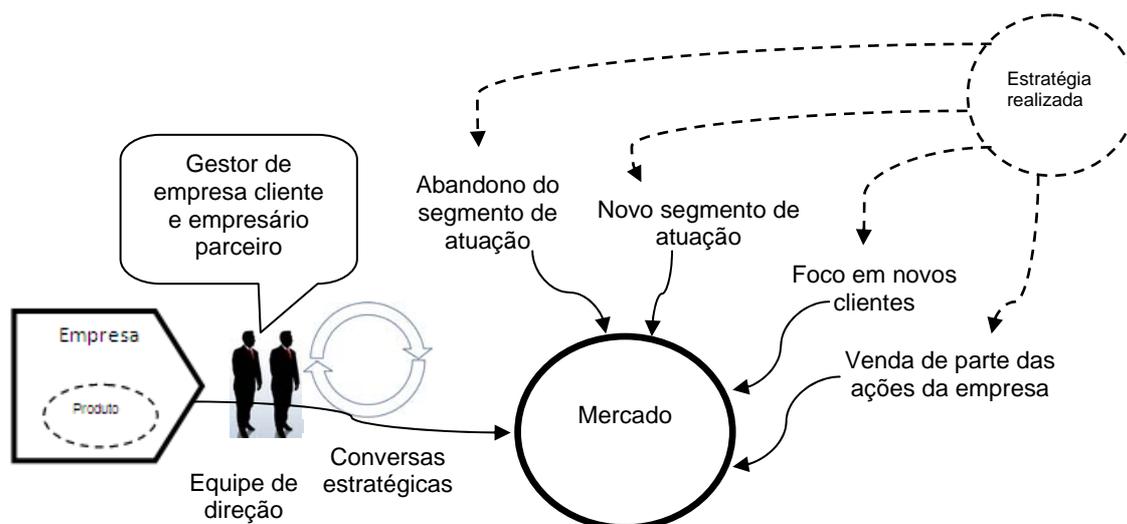
A equipe de direção da B2ML também adotou a estratégia de novo foco nos clientes, após conversas estratégicas com um gestor de empresa cliente, que sugeriu que a empresa atuasse com um novo nicho de mercado.

Em outra situação, a estratégia de vendas de parte das ações da empresa B2ML foi originada das conversas estratégicas com o gestor de empresa parceira, sendo adotada apenas pela empresa B2ML. Essa estratégia foi importante para que a empresa pudesse alcançar um novo mercado por meio da obtenção das ações de uma grande empresa de vendas pela Web.

Além da estratégia realizada, de atuação em novo segmento de mercado, a empresa FAG realizou a estratégia de abandonar o seu principal segmento de atuação, após as conversas estratégicas com empresário parceiro. Destaca-se que, após a conversa estratégica para atuar em um novo segmento de mercado, a equipe de direção da empresa FAG, em nova conversa estratégica, decidem por mudar toda a linha estratégica da empresa, abandonando por completo todo o direcionamento estratégico desenvolvido até então.

A figura 30 apresenta as conversas estratégicas como um fluxo de viabilização de renovação estratégica.

Figura 30: As conversas estratégicas como fluxo de renovação estratégica



Fonte: dados da pesquisa

A figura 30 mostra as conversas estratégicas influenciando as empresas a renovarem as suas estratégias. Destaca-se o caso da empresa FAG que após conversas estratégicas realizadas com empresário parceiro e ter iniciado a sua atuação em um novo segmento de mercado, abandonou o seu principal segmento de atuação. Destaca-se também a empresa B2ML que, após uma conversa estratégica com um empresário parceiro, em um período não superior a três semanas, vendeu parte das ações de sua empresa em troca de parte da composição acionária de uma grande empresa do varejo. Esses dados da pesquisa deixam claro o poder de influência das conversas estratégicas nas empresas. Mostram também que as conversas estratégicas são dinâmicas e emergem no cotidiano das equipes de direção, influenciando no caminho a ser percorrido pela empresa.

O Allan estava assistindo à palestra de um empresário e depois começou a conversar com o palestrante. Desta conversa, vendemos parte da nossa empresa.

Bernardo – B2ML

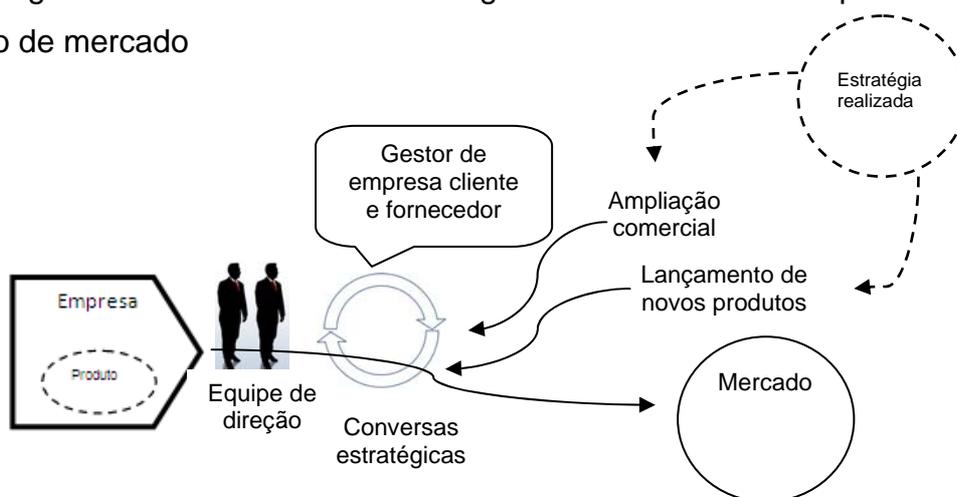
Consolidação estratégica

Na circunstância de consolidação estratégica, não foi identificada similaridade das influências das conversas estratégicas nas estratégias adotadas pelas empresas.

As conversas estratégicas com o fornecedor e gestor de empresa cliente influenciaram na adoção da estratégia de ampliação comercial e de lançamento de novos produtos, sendo adotadas somente pela empresa FAG, o que possibilitou que a empresa se consolidasse, comercialmente, no seu novo mercado de atuação.

A figura 31 mostra as conversas estratégicas como meio de fortalecer as empresas para o mercado. A figura mostra as conversas estratégicas conduzindo as empresas para o mercado de atuação, seja realizando estratégias prédefinidas ou emergindo como novos campos de atuação.

Figura 31: As conversas estratégicas fortalecendo a empresa em seu espaço de mercado



Fonte: dados da pesquisa

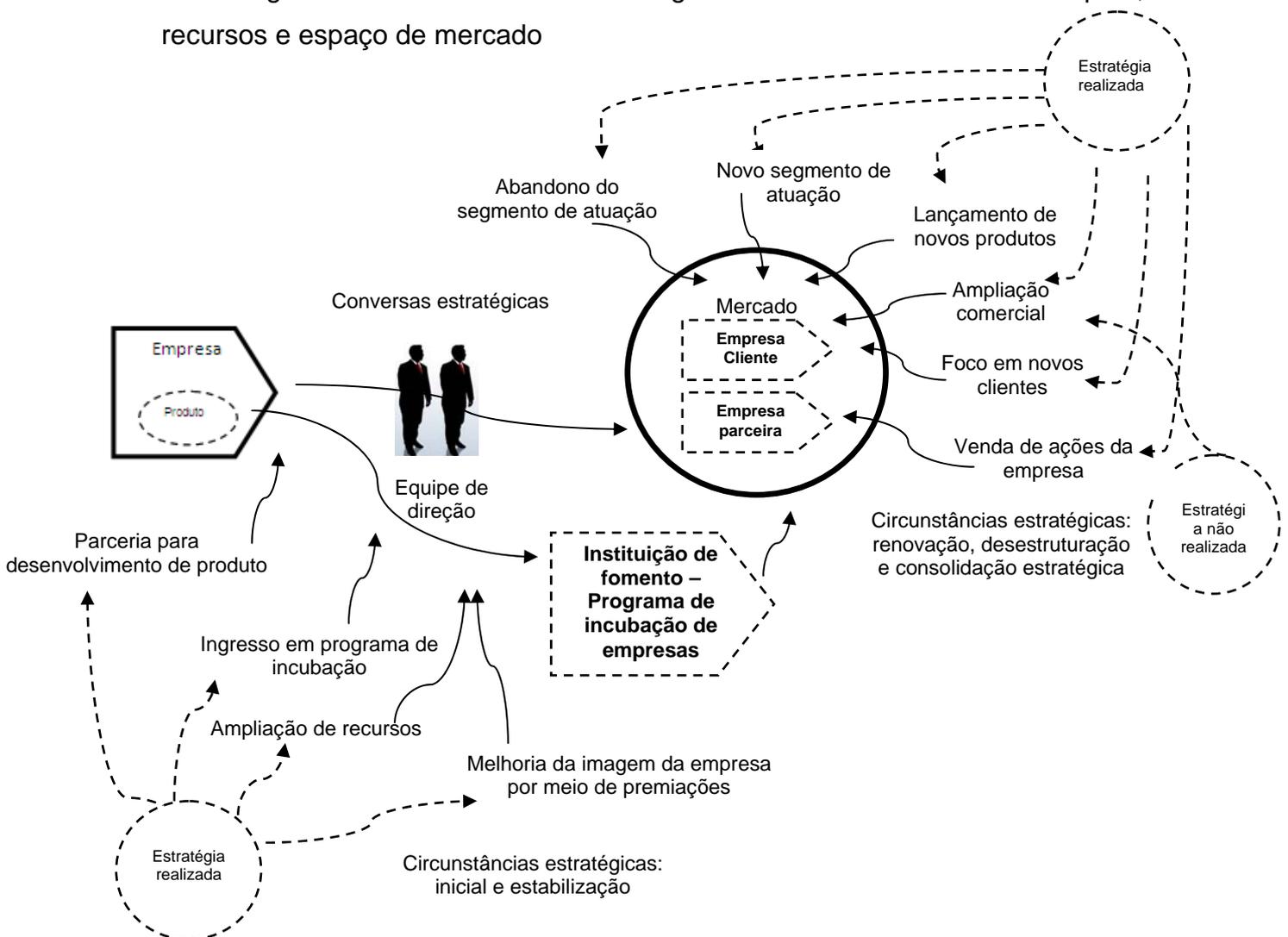
Na figura 31 observa-se que as conversas estratégicas colaboraram para a ocupação de novos espaços dentro do próprio mercado, por meio de novos produtos, contribuindo para que a empresa se consolidasse no seu segmento de atuação. Em outra situação, a influência das conversas estratégicas está na ampliação das vendas dos seus produtos disponíveis no mercado, permitindo que a empresa se consolidasse por meio da ampliação da sua escala de produção e, conseqüentemente, obtivesse uma melhora na competitividade da empresa.

Visitamos a empresa de um fornecedor nosso e ele indicou um cliente para nós, nos passando informações importantes sobre ele e o mercado. Visitamos o potencial cliente e, até hoje, vendemos para ele.
Estevão - FAG

7.2.1 Análise comparada das circunstâncias estratégicas no contexto das estratégias adotadas

Conforme mostra o quadro 22, apresentado anteriormente, as conversas estratégicas influenciaram nas estratégias adotadas pelas equipes de direção em estudo. Ao analisarmos de forma comparada as circunstâncias estratégicas, visualizamos algumas particularidades interessantes para o entendimento da resposta para a questão de pesquisa deste trabalho, conforme mostra a figura 32.

Figura 32: As conversas estratégicas como viabilizadoras de apoio, recursos e espaço de mercado



Fonte: dados da pesquisa

Ao observar a figura 32, verifica-se que a circunstância inicial e a circunstância de estabilização estratégica, quase que se confundem, estando ambas bastante relacionadas com as instituições de apoio e fomento empresarial. Observa-se ainda que as instituições de fomento possuem um fluxo condutor direcionado para o mercado, que representa o encaminhamento das empresas para o mercado por meio das conversas estratégicas.

Por outro lado, na outra parte da figura, identifica-se as demais circunstâncias estratégicas, nas quais diversos fluxos conduzem as empresas para o mercado por meio das conversas estratégicas. Um indicador de estratégia não realizada lembra que, se por um lado as conversas estratégicas podem conduzir ao espaço de mercado, é preciso estar atendo, pois algo pode não ser realizado como se esperava.

Por fim, verifica-se as conversas estratégicas com os interlocutores identificados contribuindo de forma efetiva para que as equipes de direção em estudo realizassem as estratégias indicadas em cada circunstância estratégica e, por conseguinte, para a ampliação do entendimento estratégico de seus componentes.

7.3 Os principais atores externos que realizam conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção em estudo

O quadro 61 apresenta os principais atores externos a equipe de direção que desenvolveram conversas estratégicas com as equipes de direção das empresas em estudo.

Quadro 61: Atores externos a equipe de direção que realizam conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção em estudo

| Atores externos que realizaram conversas estratégicas | Empresas estudadas | | |
|--|---------------------------|---------------|------------|
| | B2ML | Hábeis | Fag |
| Pessoas ligadas a órgãos de apoio e fomento | Sim | Sim | Sim |
| Gestor de empresa cliente | Sim | Sim | Sim |
| Consultor | Sim | - | Sim |
| Empresário parceiro | Sim | Sim | Sim |
| Pessoa do círculo familiar | - | Sim | - |
| Fornecedor | - | - | Sim |

Fonte: dados da pesquisa

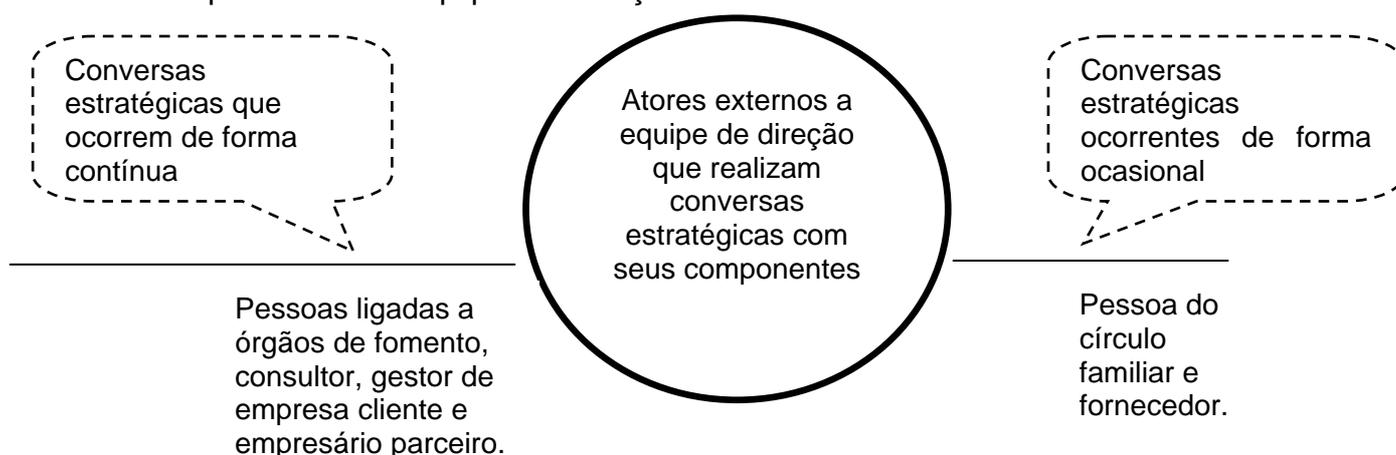
Ao analisarmos o quadro 61 podemos identificar que os atores externos que realizaram conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção e que derivaram em práticas estratégicas ou estratégias adotadas pelas três empresas estudadas foram os seguintes: pessoas ligadas a órgãos de fomento, gestor de empresa cliente e empresário parceiro. Destaca-se também o interlocutor consultor, que foi encontrado em duas empresas em estudo, a B2ML e a FAG. A presença destes quatro atores como interlocutores das equipes de direção das empresas em estudo pode ser um indício de que os mesmos se constituem em fontes de informações comuns entre as equipes de direção de micro e pequenas empresas de base tecnológica.

Os atores externos que realizaram conversas estratégicas que derivaram em práticas estratégicas ou estratégias adotadas que foram identificados apenas em uma empresa foram pessoas do círculo familiar, identificado na empresa Hábeis e o fornecedor, identificado na empresa FAG.

A presença destes dois atores de forma isolada nas empresas pode ser um indício que os mesmos não representam importantes fontes de informações estratégicas, sendo que as conversas estratégicas com os mesmos ocorrem somente em situações ocasionais.

A figura 33 apresenta, de um lado, os atores externos a equipe de direção que realizam conversas estratégicas com seus componentes de forma persistente e de outro os atores que realizam conversas estratégicas de forma ocasional.

Figura 33: Atores externos que realizam conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção em estudo



Fonte: dados da pesquisa

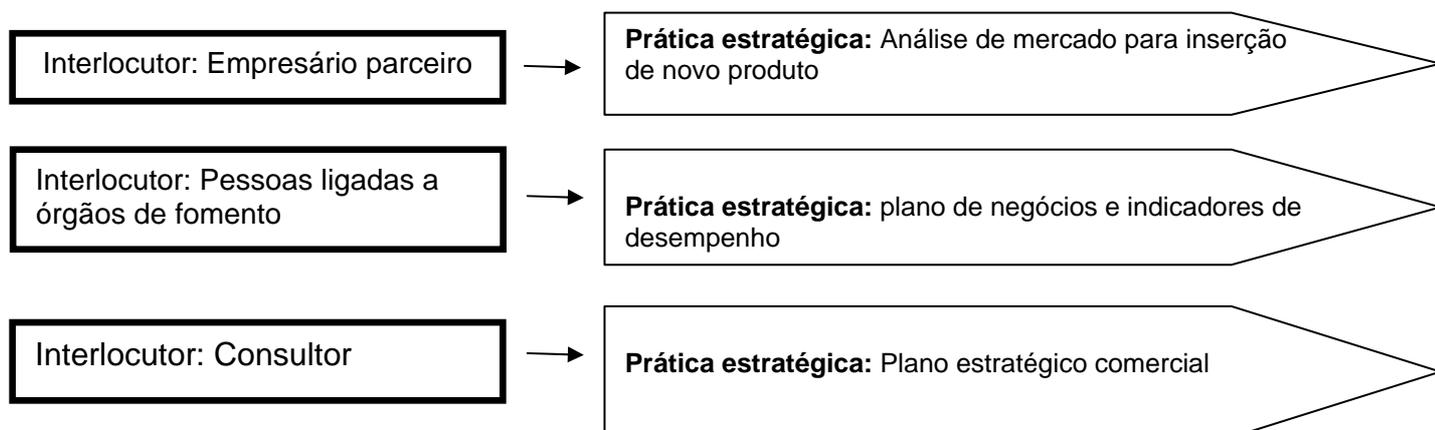
Observa-se na figura 33 que dois dos interlocutores que realizam conversas estratégicas de forma persistente, pessoas ligadas a órgãos de fomento e consultores, estão relacionados com as equipes de direção na condição de apoiadores ou orientadores do negócio. Os outros dois interlocutores que realizam conversas estratégicas de forma consistente, gestor de empresa cliente e empresário parceiro, se relacionam com as equipes de direção dentro do contexto de mercado.

Em relação aos interlocutores que realizam conversas estratégicas de forma ocasional, um deles, pessoas do círculo familiar, possui um relacionamento pessoal com um codirigente e o outro interlocutor, fornecedor, possui relação de mercado com o codirigente.

Os parágrafos seguintes analisam a reincidência dos interlocutores no contexto das influências das conversas estratégicas nas práticas estratégicas adotadas e nas estratégias realizadas.

Ao analisarmos as práticas estratégicas, identificamos que somente três atores externos as equipes de direção que realizaram conversas estratégicas com seus componentes apresentaram reincidência na influência das práticas estratégicas nas empresas estudadas, conforme mostra a figura 34.

Figura 34: Interlocutores aparecem de forma recorrente nas conversas estratégicas que influenciaram nas práticas estratégicas



Fonte: dados da pesquisa

Os parágrafos seguintes apresentam as explicações sobre a figura 34.

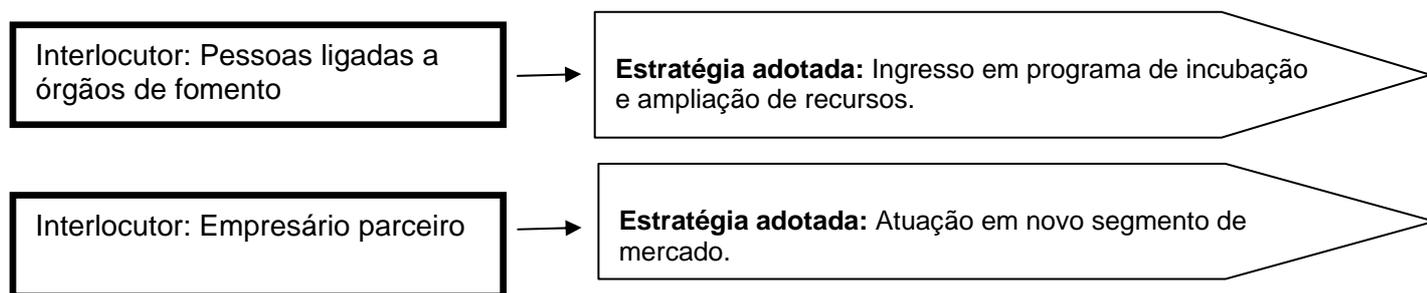
O interlocutor empresário parceiro realizou conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção em duas empresas estudadas, sendo elas a empresa FAG e Hábeis e influenciou na adoção da prática estratégica de análise de mercado para inserção de novo produto.

O interlocutor pessoa ligada a órgão de apoio e fomento realizou conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção das três empresas estudadas e influenciou na adoção da prática estratégica de plano de negócios e indicadores de desempenho.

O interlocutor consultor realizou conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção em duas empresas estudadas, sendo elas a empresa FAG e B2ML e influenciou na adoção da prática estratégica de planejamento estratégico comercial.

Ao analisarmos as estratégias realizadas, identificamos que somente dois atores externos as equipes de direção que realizam conversas estratégicas com seus componentes apresentaram reincidência nas empresas estudadas, conforme mostra a figura 35.

Figura 35: Interlocutores que aparecem de forma recorrente nas conversas estratégicas que influenciaram nas estratégias realizadas



Fonte: dados da pesquisa

Os parágrafos seguintes apresentam as explicações sobre a figura 35.

O interlocutor pessoa ligada a órgão de apoio e fomento realizou conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção das três empresas estudadas e influenciou na realização das estratégias de ingresso em programa de incubação de empresas e de ampliação de recursos.

O interlocutor empresário parceiro realizou conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção de duas empresas estudadas, sendo elas: B2ML e FAG, influenciando na realização da estratégia de atuação em novo segmento de mercado.

A seção seguinte apresenta os principais ambientes de ocorrência das conversas estratégicas.

7.4 Principais ambientes de ocorrência das conversas estratégicas entre codirigentes e atores externos

O quadro 62 apresenta os principais ambientes de ocorrência das conversas estratégicas entre os atores externos a equipe de direção e os seus componentes.

Quadro 62: Ambiente em que os interlocutores realizam conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção

| Atores externos que realizaram conversas estratégicas | Empresas estudadas e as estratégias adotadas pelos codirigentes | | |
|---|---|--|----------------------------|
| | B2ML | Hábeis | FAG |
| Pessoas ligadas a órgãos de fomento | Incubadora | Incubadora | Pré-incubadora de empresas |
| Gestor de empresa cliente | Empresa Cliente | Empresa cliente Evento de negócios | Empresa cliente |
| Empresário parceiro | Ambiente universitário (sala de aula); Evento de negócios. | Na própria empresa Empresa parceira | Na própria empresa |
| Pessoa do círculo familiar | - | Ambiente de lazer | - |
| Consultor | Na própria empresa | - | Na própria empresa |
| Fornecedor | - | - | Empresa fornecedora |

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisarmos o quadro 62 podemos identificar que os ambientes em que as conversas estratégicas foram realizadas e que derivaram em práticas estratégicas ou estratégias adotadas foram os seguintes:

- Incubadora ou pré-incubadoras de empresas;
- Na própria empresa da equipe de direção;
- Na empresa parceira, na empresa cliente;
- Na empresa cliente;
- Na empresa fornecedora;
- No ambiente universitário (sala de aula); e
- Em ambiente de lazer.

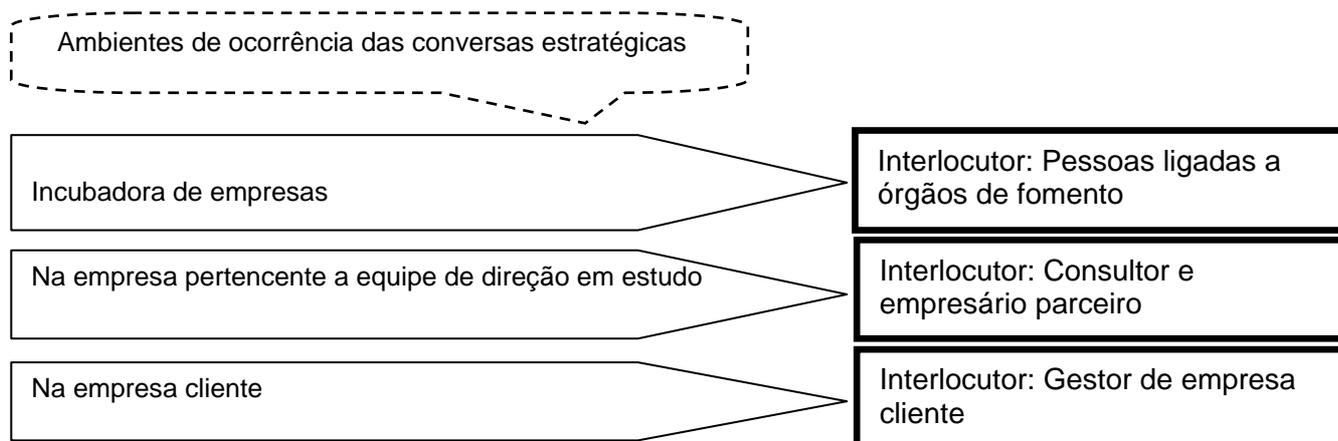
Os ambientes em que as conversas estratégicas foram realizadas e que foram identificados nas três empresas em estudo foram as incubadoras ou pré-incubadoras, empresa cliente e na própria empresa da equipe de direção. A reincidência destes ambientes leva a crer que os mesmos possuem particularidades propícias para a realização das conversas estratégicas. O

mesmo pode-se dizer do ambiente evento de negócios, identificado nas conversas estratégicas das empresas B2ML e Hábeis.

Os ambientes que foram identificados conversas estratégicas de forma isolada foram: o ambiente universitário (sala de aula) na empresa B2ML, o ambiente da empresa parceira e o ambiente de lazer na empresa Hábeis e o ambiente da empresa fornecedora na empresa FAG. Ainda que a ocorrência tenha sido pontual, estes quatro ambientes se mostram favoráveis a realização das conversas estratégicas.

Ao relacionarmos o ator externo à equipe de direção e o ambiente em que a conversa estratégica foi realizada, pode-se verificar na figura 36 que houve reincidência no ambiente de ocorrência das conversas estratégica com quatro interlocutores, sendo eles: gestor de empresa cliente, consultor, empresários parceiros e pessoas ligadas a órgãos de fomento.

Figura 36: Relação entre os Interlocutores que realizaram conversas estratégicas e os ambientes de ocorrência reincidentes



Fonte: dados da pesquisa

Na análise da figura 36, verifica-se que as conversas estratégicas realizadas com o interlocutor pessoas ligadas a órgãos de fomento ocorrem de forma predominante nas incubadoras de empresas. Da mesma forma, as conversas estratégicas realizadas com o interlocutor gestor de empresa cliente ocorrem no ambiente da empresa cliente.

No caso dos interlocutores consultor e empresário parceiro, verifica-se que as conversas estratégicas ocorreram no ambiente da própria empresa da equipe de direção.

A seção seguinte apresenta as principais conclusões sobre este capítulo.

7.5 Conclusões do capítulo

O desenvolvimento das análises intercaso permitiu que a reflexão sobre algumas questões importantes para a resposta das questões de pesquisa.

Questão de pesquisa: Como as conversas estratégicas dos codirigentes com pessoas de fora da sua equipe de direção influenciam no desenvolvimento das estratégias das MPEBT?

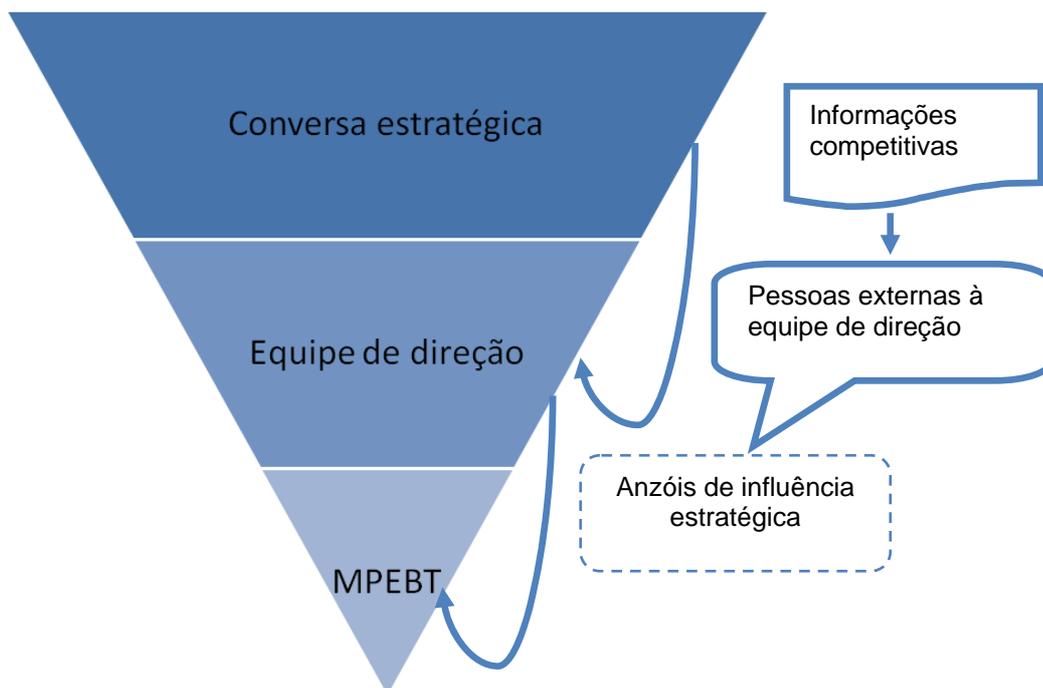
Neste capítulo, ficou claro que as conversas estratégicas influenciam as equipes de direção e as suas respectivas empresas por meio das práticas estratégicas adotadas e pelas estratégias realizadas.

As influências das conversas estratégicas variavam de acordo com a circunstância estratégica de cada empresa. Os interlocutores que realizavam conversas estratégicas com os componentes das equipes de direção também variavam ou não de acordo com a situação estratégica das empresas, havendo muitas semelhanças no período inicial das empresas. As semelhanças podem ser verificadas, por exemplo, na adoção das práticas estratégicas de plano de negócios e indicadores de desempenho ou nas estratégias realizadas de ingresso em programa de incubação ou ampliação de recursos, sendo que nas quatro situações o interlocutor principal foi pessoa ligada a órgão de apoio e fomento.

As conversas estratégicas também colaboraram para que as equipes de direção elevassem o entendimento da estratégia, sendo que em algumas situações, o entendimento foi disseminado para toda a organização, como no caso da B2ML no qual as práticas de elaboração de plano de negócios e projetos de fomento incorporaram na cultura da empresa.

A figura 37 apresenta uma síntese das reflexões sobre o capítulo.

Figura 37: As conversas estratégicas com pirâmide invertida nas organizações



Fonte: dados da pesquisa

A figura 37 apresenta a conversa estratégica na base invertida da pirâmide. Verifica-se que a figura 37 apresenta alguns ganhos que demonstram a influência da conversa estratégica na equipe de direção e a consequente influência da equipe de direção nas MPEBT.

Desta forma, observa-se que as conversas estratégicas possuem informações competitivas para as empresas e estão permeadas no cotidiano dos componentes das equipes de direção, e, embora a sua importância não esteja explícita na empresa, ela exerce um forte influência na equipe de direção e consequentemente, na empresa.

Por sua vez, os componentes das equipes de direção, utilizam-se dos interlocutores externos à equipe para obter informações e influência nas suas relações, e, por conseguinte, adotar práticas estratégicas e tornar as estratégias realizadas na empresa.

Neste contexto, as conversas estratégicas representam anzóis de influência, que buscam captar pessoas e informações para elevar a competitividade da empresa e influenciar no desenvolvimento das estratégias das MPEBT.

Conclui-se com o capítulo que as conversas estratégicas representam importantes instrumentos de influência na estratégia organizacional e de aprendizagem empresarial das equipes de direção.

Uma vez finalizada a análise intercaso, o próximo capítulo apresenta a discussão dos resultados.

8. Discussão dos resultados

O presente capítulo apresenta a discussão dos resultados da pesquisa considerando os trabalhos dos autores que compõem a base teórica deste trabalho. Desta forma, o capítulo confronta o conteúdo teórico apresentado nos capítulos 2, 3 e 4 com os resultados das análises intracaso e intercaso, apresentadas nos capítulos 6 e 7, respectivamente.

8.1 Conversas estratégicas

Constatou-se, com a pesquisa, que as conversas estratégicas com pessoas externas às equipes de direção exercem influência significativa nos componentes das equipes de direção estudadas e nas respectivas estratégias das suas empresas. Os parágrafos seguintes destacam algumas destas influências e suas relações com estudos de autores da área.

Um resultado importante da pesquisa é que as conversas estratégicas influenciam no direcionamento estratégico da empresa, como na situação em que um codirigente da empresa FAG, após conversa estratégica com empresário parceiro, abandona o seu principal segmento de atuação para adotar um novo segmento de mercado. Este direcionamento estratégico está alinhado com os estudos de Spee e Jarzabkowski (2011) que mostram que as conversas estratégicas contribuem para a definição do conteúdo e do direcionamento da estratégia organizacional. Neste sentido, constata-se que as conversas estratégicas influenciam no entendimento dos codirigentes na estratégia a ser definida para a empresa e também na decisão de torná-la realizada na empresa.

Mas se as conversas estratégicas contribuem para o direcionamento estratégico das empresas, elas também podem contribuir para novos direcionamentos, em segmentos de mercado diferentes ao adotado pela empresa. Os resultados da pesquisa indicam que as conversas estratégicas com pessoas de fora da equipe de direção influenciaram na realização de novas estratégias para as empresas estudadas. Os resultados apontam várias situações que confirmam este aspecto. Uma delas ocorreu com os

componentes da equipe de direção da empresa FAG, em um momento em que seus componentes conversavam com empresário parceiro e decidiram atuar em um novo segmento, o de fontes e filtros para internet. Outra situação que ratificou a afirmação anterior refere-se à empresa B2ML, em um momento em que um componente da equipe de direção conversava com um empresário parceiro e ambos decidiram atuar de forma conjunta em um segmento que era novo para a empresa B2ML, o de Blog na área financeira.

Os resultados da pesquisa, apresentados no parágrafo anterior, estão alinhados aos obtidos nos trabalhos de Manning (2002) que consideram as conversas estratégicas como um meio para a construção de novas estratégias e motivação para novas ações nas empresas. Desta forma, verifica-se que as conversas estratégicas colaboram para que os codirigentes visualizem novas possibilidades estratégicas para as suas empresas e se sintam motivados a executá-las.

A pesquisa também evidenciou as conversas estratégicas como meio de as equipes de direção desenvolverem análises de mercado e vislumbrarem possíveis cenários futuros, como no caso da FAG, em que a conversa estratégica com um gestor de empresa cliente mostrou à equipe de direção as tendências de mercado para um determinado produto. As pesquisas de Radcliffe (2002) ratificam o resultado da pesquisa, uma vez que apontam as conversas estratégicas como um elemento importante para análise e elaboração da estratégia da empresa. Deste modo, as conversas estratégicas representam importante fonte de informação estratégica, que permite aos codirigentes visualizar tendências futuras de mercado.

Nas três empresas estudadas, identificaram-se influências das conversas estratégicas na circunstância de renovação estratégica, contexto caracterizado pelas inovações e mudanças organizacionais. Os argumentos de Mengis e Eppler (2005) estão alinhados com o resultado da pesquisa, tendo em vista que os autores consideram que as conversas representam o meio pelo qual as mudanças e as inovações acontecem.

Ainda se referindo ao parágrafo anterior, as pesquisas de Manning (2002) também estão alinhadas com os resultados da pesquisa, uma vez que apontam que as conversas estratégicas com pessoas externas às equipes de direção constituem-se em importantes instrumentos de monitoramento das

mudanças do ambiente interno e externo da organização, estando condizente com os resultados da pesquisa. Deste modo, as conversas estratégicas representam um meio de monitorar o ambiente interno e externo da empresa, sendo que, nas maioria das vezes, ocorrem informalmente.

Nas conversas estratégicas identificadas, os interlocutores externos à equipe de direção expunham as suas ideias sobre a estratégia da empresa e as mesmas eram integradas na visão dos componentes das equipes de direção. Uma das situações que pode ser exemplificada é a da empresa B2ML, na qual seus codirigentes ouvem a opinião do cliente sobre o foco de clientes a ser trabalhado pela empresa. Outra situação pode ser visualizada na empresa FAG, em que seus componentes ouvem o gestor de empresa cliente sobre as tendências de seus produtos no mercado. Sobre este aspecto, os resultados da pesquisa se alinham aos obtidos por Miles et. al., (2006) que entendem as conversas estratégicas como um meio de comunicação que integra a visão estratégica da direção com a sua realidade competitiva. Neste sentido, as conversas estratégicas contribuem para que os codirigentes possam somar novos elementos de mercado ao seu entendimento em relação ao mercado da empresa.

Os resultados da pesquisa indicam que as conversas estratégicas podem se originar de qualquer componente da equipe de direção, mas que, normalmente, ocorrem de forma predominante com o componente que possui maior habilidade, como no caso da empresa FAG ou Hábeis, em que as conversas estratégicas ocorreram de forma predominante com um dos componentes da equipe de direção. Desta forma, os estudos de Arnaud (2009) estão relacionados com o resultado da pesquisa, uma vez que indicam que a realização das conversas estratégicas exige uma habilidade específica não facilmente reproduzida. Desta forma, verifica-se que as conversas estratégicas relevantes para as empresas ocorrem ou são promovidas pelos codirigentes com maior habilidade em promovê-las.

Nas empresas em estudo, foi possível identificar que as conversas estratégicas colaboram para o aprendizado e amadurecimento estratégico da dos componentes das equipes de direção na empresa. No caso da empresa FAG ficou evidente o aprendizado da equipe de direção sobre um novo alinhamento estratégico e, posteriormente, o amadurecimento estratégico,

levando à conclusão de que a empresa deveria abandonar o segmento de atuação pela qual ela foi criada. Portanto, os resultados da pesquisa estão alinhados com o argumento de Mengis e Eppler (2005, p. 8), que afirmam que as conversas trazem contribuições para a aprendizagem organizacional.

Apesar de que os interesses eram estudar as conversas estratégicas com as pessoas de fora das equipes de direção, os resultados da investigação não identificaram a influência das conversas estratégicas entre as equipes de direção e os funcionários nas estratégias organizacionais, o que não se relaciona com o argumento de Miles et al. (2006), que dizem que conversas estratégicas aproximam os gestores e seus subordinados, colaborando para a compreensão do futuro da organização.

Complementando o parágrafo anterior, foram identificadas na pesquisa algumas conversas entre os funcionários da média gerência e os componentes das equipes de direção. Estas conversas tornaram-se importantes para a parte operacional da empresa, mas não se caracterizaram na pesquisa como conversas estratégicas. Ao comparar o resultado com a argumentação de Hoon (2007), que considera que as conversas estratégicas são decorrentes das interações entre os níveis gerenciais médio, influenciando a cúpula estratégica e a geração de novas diretrizes, os resultados não apontaram nenhuma relação.

Os resultados da pesquisa, tampouco, evidenciaram as conversas estratégicas como um meio de traduzir o pensamento estratégico da equipe de direção para os seus subordinados. Em relação a este aspecto, os estudos de Miles et. al. (2006) não estão alinhados com o resultado da pesquisa, uma vez que apontam que as conversas estratégicas auxiliam a traduzir o pensamento da cúpula estratégica da organização.

Observa-se nos resultados da pesquisa que as conversas estratégicas com as pessoas de fora da equipe de direção, ainda que desenvolvidas com apenas um componente da equipe, posteriormente, são compartilhadas com os demais. Desta forma, evidenciou-se que o componente da equipe de direção buscou a informação com uma pessoa de fora e a trouxe para os demais componentes verificarem sua pertinência. Neste sentido, os estudos de Mengis e Eppler (2005), que consideram as conversas estratégicas como um meio de

compartilhamento do conhecimento na equipe estão condizentes com os resultados obtidos na pesquisa.

Identificou-se na pesquisa que a maioria das conversas estratégicas com pessoas externas à equipe de direção emergem do cotidiano e, por este fato, são de difícil controle organizacional. No entanto, verificou-se que algumas conversas estratégicas são predefinidas, como no contexto em que as três empresas estudadas participaram de conversas estratégicas sobre a elaboração de plano de negócios e indicadores de desempenho. Segundo os estudos de Krogh e Ross (1995), as conversas estratégicas são de difícil controle pelas organizações, o que está parcialmente alinhado com os resultados da pesquisa, uma vez que, ao se predefinir uma conversa pressupõe-se a existência de algum tipo de controle.

Observa-se que as conversas estratégicas identificadas na pesquisa são ricas de elementos culturais, tanto dos componentes das equipes de direção, como do contexto social em que se relacionam. As pesquisas de Westley (1990) apontam que as conversas estratégicas possuem elementos culturais e de autoridade. Desta forma, os resultados da pesquisa estão alinhados aos estudos de Westley (1990) referente ao aspecto cultural das conversas estratégicas, mas não em relação ao aspecto de autoridade, uma vez que as conversas estratégicas identificadas não estavam caracterizadas pela autoridade.

Com relação ao local de ocorrência das conversas estratégicas, a pesquisa identificou os ambientes de incubação de empresas, as empresas clientes e as próprias empresas estudadas como os locais em que elas ocorrem com mais frequência. Não foi identificado na literatura nenhum autor que se referisse aos locais de ocorrência das conversas estratégicas.

Com relação à forma de realização das conversas estratégicas, os resultados da pesquisa identificaram que as conversas estratégicas realizadas com as pessoas de fora da equipe de direção foram caracterizadas, principalmente, por conversas informais e reuniões de negócios, o que está alinhado às pesquisas realizadas por Piette e Rouleau (2008). No que se refere a conversas estratégicas pré-agendadas ou direcionadas por uma instituição, tal como foi identificado nesta pesquisa, não foi encontrada literatura relacionada a esta temática.

Portanto, apresentadas as discussões do resultado sobre as conversas estratégicas, a subseção seguinte mostra as discussões dos resultados sobre as equipes de direção.

8.2 As equipes de direção e as conversas estratégicas

Tendo em vista que a pesquisa realizada constatou que as conversas estratégicas exercem influência significativa nos componentes das equipes de direção, os parágrafos seguintes destacam algumas destas influências e suas relações com os estudos dos autores descritos no trabalho.

Nas empresas em estudo, observou-se que as conversas estratégicas representam meios para a aprendizagem do grupo e para o alinhamento estratégico da empresa. Um exemplo do processo de aprendizagem do grupo pode ser verificado no caso da empresa B2ML que, após conversas estratégicas que influenciaram na elaboração de plano de negócios, um de seus componentes, com o passar do tempo, adquire grande habilidade em sua elaboração. Neste sentido, os resultados da pesquisa estão alinhados aos estudos de Naffakhi (2008), que consideram a comunicação como caminho para o aprendizado no grupo.

Os resultados da pesquisa apontaram que as equipes de direção interagem com várias pessoas de fora da equipe de direção e que estas exercem importante influência na tomada de decisão. Uma das situações identificadas na pesquisa ocorreu com a equipe de direção da empresa Hábeis que, após conversa estratégica com gestor de uma empresa cliente atuante na área do varejo, realizaram uma nova interação entre os codirigentes para tomar a decisão de aceitar ou não o pedido da empresa. Deste modo, observa-se que os estudos de Kauer et. al., (2006) estão relacionados com os resultados da pesquisa, uma vez que consideram que as decisões das equipes de direção são resultado das interações de seus componentes. Neste sentido, as interações colaboram para a realização das conversas estratégicas e, conseqüentemente, para que os codirigentes tenham mais subsídios para a tomada de decisões.

A situação ocorrida na empresa Hábeis, relatada no parágrafo anterior, levou a divergência entre os codirigentes e colaborou para a dissolução da

equipe de direção, o que trouxe sérias dificuldades organizacionais. Neste aspecto, os estudos de Amason (1996), que diz sobre as relações entre os componentes das equipes influenciarem no desempenho organizacional, estão alinhados aos resultados da pesquisa.

Os resultados apontam que a formação acadêmica e o ambiente de convivência dos componentes das equipes de direção influenciaram nas decisões das equipes de direção. Um exemplo disso pode ser verificado na pesquisa, uma vez que todos os codirigentes das equipes de direção, em estudo, estavam, de alguma forma, relacionados com as instituições de ensino superior em que estudaram e optaram por criar uma empresa de base tecnológica ou pela decisão estratégica de ingressar em um programa de incubação de empresas. Neste aspecto, as pesquisas de Hambrick et. al., (1996), que consideram os fatores cognitivos e sociais como influenciadores nas tomadas de decisão da empresa, estão condizentes com os resultados obtidos. Desta forma, o aprendizado obtido pelas conversas estratégicas contribuem para que os codirigentes tenham informações para a tomada de decisão.

Em um dos casos da pesquisa, a B2ML, os componentes da equipe de direção identificaram a característica homogenia no grupo e recrutaram um novo componente, tendo em vista suas diferenças em relação à equipe. Este aspecto dos resultados da pesquisa não está relacionado com os estudos de Marimuthu e Kolandaisamy (2009), que consideram necessário os gestores serem cautelosos ao instituírem equipes de direção homogêneas.

Nas empresas em estudo, houve recrutamento e dissociação de membros da equipe de direção e foi possível identificar que as trocas de componentes representam uma forma de balancear suas capacidades de gestão. Os resultados estão condizentes com os argumentos de Ucbasaran et. al., (2003), que afirmam que o recrutamento de novos membros em uma equipe de direção pode representar uma forma de elevar a capacidade interna da organização.

No caso da empresa Hábeis evidenciou-se que um de seus componentes da equipe de direção se dedica ao gerenciamento e outro ao funcionamento do negócio. As pesquisas de Clarkin e Rosa (2005) estão coerentes em relação ao resultado da pesquisa, uma vez que evidenciam que

as equipes de direção, normalmente, possuem um componente criando e gerenciando o negócio e os demais colaborando para o seu funcionamento.

Apresentados as discussões do resultado sobre equipe de direção, a subseção seguinte mostra as discussões dos resultados relativos às micro e pequenas empresas de base tecnológica.

8.3 As empresas estudadas e os aspectos teóricos das micro e pequenas empresas de base tecnológica

Tendo em vista que a pesquisa realizada está relacionada à influência das conversas estratégicas em equipes de direção de micro e pequenas empresas, os parágrafos seguintes destacam algumas destas influências e suas relações com os estudos dos autores relativos a estas organizações.

Nas três empresas estudadas, as conversas estratégicas influenciaram na utilização de um plano de negócio, que foi uma prática adotada, bem aceita pelos componentes das equipes de direção e que trouxe contribuições para as mesmas. Neste aspecto, os resultados da pesquisa estão alinhados com os estudos de Richbell et al., (2006) que consideram que o plano de negócios colabora para a orientação de crescimento das empresas. Desta forma, as conversas estratégicas contribuíram para o aprendizado dos codirigentes na elaboração do plano de negócios e também na orientação de mercado que o mesmo oferece.

Verificou-se na pesquisa que nas empresas estudadas havia uma preocupação dos codirigentes em relação ao planejamento das atividades organizacionais. Esta preocupação pode ser justificada nas práticas estratégicas adotadas de elaboração do plano de negócio, do plano estratégico e do plano estratégico comercial. Neste sentido, os resultados obtidos divergem das pesquisas realizadas por Herbane (2010), que relata sobre os gestores de MPE agirem de forma emergencial e não na prevenção dos mesmos.

Nas três empresas estudadas, adotaram-se práticas de medição organizacional por meio de indicadores de desempenho, ao contrário dos achados de Wiesner et. al., (2007), que dizem que as práticas de gestão com foco nos resultados concentram-se em organizações de grande porte.

Em referência às empresas estudadas, houve um vínculo estreito entre a sua formação e as instituições de ensino superior em que os componentes das equipes de direção estudavam. Os resultados da pesquisa estão relacionados com as pesquisas de Gonzalez et. al., (2009), que referem-se a uma empresa de base tecnológica como uma organização que, normalmente, tem sua origem em uma universidade.

O esforço em criar novo produto ou explorar novo mercado foi identificado nas três empresas. Os resultados estão alinhados aos estudos de Côrtes, et. al., (2005), que diz sobre as empresas de base tecnológica realizarem esforços tecnológicos significativos na fabricação de novos produtos.

As organizações estudadas utilizaram-se de recursos de fomento, sendo essencial para a competitividade das mesmas. Neste sentido, os estudos de Berté et. al. (2008, p. 117), que consideram os programas governamentais de fomento às pequenas empresas de base tecnológica serem essenciais à competitividade do país são totalmente convergentes com os resultados da pesquisa deste trabalho.

Os resultados da pesquisa mostram uma fase inicial da empresa, que também tem uma relação com a criação do produto e momentos subsequentes, que não respeitam uma ordem de ocorrência, estando relacionados a circunstâncias estratégicas de estabilização, renovação, consolidação e desestruturação. Os resultados identificados na pesquisa estão, parcialmente, relacionados aos achados de Perussi Filho (2006), uma vez que seus relatos consideram três fases principais para as empresas de base tecnológica: a primeira ligada à criação do produto, a segunda ligada às estratégias de comercialização e a terceira associada à criação de sistemas de controle que permitam atender ao mercado conquistado.

Apresentadas as discussões do resultado sobre as micro e pequenas empresas, a subseção posterior mostra a análise dos objetivos propostos no trabalho.

8.4 Revendo os objetivos propostos no trabalho

Esta subseção apresenta as principais relações entre os objetivos do trabalho e os resultados alcançados. Desta forma, a subseção seguinte apresenta as relações entre o objetivo geral do trabalho e os resultados.

8.4.1 Objetivo geral do trabalho e os resultados da pesquisa

Este trabalho teve o seguinte objetivo geral: descrever como as conversas estratégicas dos codirigentes, com pessoas de fora da sua equipe de direção, contribuem para o desenvolvimento das estratégias das MPEBT, tendo em vista os casos selecionados.

Constatou-se, na pesquisa, que as conversas estratégicas representam recursos importantes para as equipes de direção na obtenção de informações amenas ou relevantes, permitindo aos codirigentes uma maior compreensão do mercado em que atuam.

Outro ponto constatado refere-se ao fato de as equipes de direção em estudo utilizarem-se das conversas estratégicas para buscar novos negócios e recursos para as suas empresas, no entanto, agindo de forma subliminar, sem que os mesmos tenham consciência plena da importância das conversas estratégicas neste contexto ou mesmo sem que haja planejamento para isso.

Na pesquisa, verificou-se que muitas das práticas estratégicas adotadas, tais como plano de negócios e indicadores de desempenho, tiveram a influência das conversas estratégicas realizadas. Deste modo, constata-se que as conversas estratégicas geraram importantes contribuições para a gestão estratégica das empresas estudadas, por meio da sua influência na adoção de práticas estratégicas.

Identificou-se também que as estratégias organizacionais relevantes na história das empresas estudadas eram derivadas da influência das conversas estratégicas. Desta forma, constata-se que as conversas estratégicas trazem importantes contribuições para a realização das estratégias das empresas, mudando ou transformando o alinhamento estratégico organizacional.

Em seguida, o estudo apresenta as relações entre os objetivos específicos e os resultados.

8.4.2 Objetivos específicos do trabalho e os resultados da pesquisa

Os parágrafos subsequentes apresentam os objetivos específicos estabelecidos no trabalho e os respectivos resultados encontrados na pesquisa.

a) **Objetivo específico 1:** Identificar quais são os principais atores externos que realizam conversas estratégicas com as equipes de direção em estudo.

A pesquisa identificou os seguintes atores externos às equipes de direção:

- Pessoas ligadas a órgãos de apoio e fomento;
- Gestor de empresa cliente;
- Consultor;
- Empresário parceiro;
- Pessoa do círculo familiar; e
- Fornecedor.

Verificou-se, na pesquisa, que cada interlocutor listado nos tópicos, trouxe a sua contribuição para as equipes de direção e, conseqüentemente, para as empresas. Observou-se, ainda, que as contribuições estavam relacionadas às temáticas das conversas estratégicas e que, em alguns interlocutores, predominavam algumas temáticas nas conversas estratégicas realizadas. Um exemplo a ser citado refere-se ao interlocutor pessoas ligadas a órgãos de fomento, que realizaram conversas estratégicas que influenciaram nas práticas estratégicas de indicadores de desempenho e plano de negócios e na estratégia realizada de ingresso em programa de incubação.

- b) **Objetivo específico 2:** Identificar quais são os contextos de ocorrência da conversa estratégica dos codirigentes com as pessoas de fora das equipes de direção em estudo.

Os ambientes em que as conversas estratégicas foram realizadas e que derivaram em práticas estratégicas ou estratégias adotadas foram os seguintes:

- Incubadora ou pré-incubadoras de empresas;
- Na própria empresa da equipe de direção;
- Na empresa parceira, na empresa cliente;
- Na empresa cliente;
- Na empresa fornecedora;
- No ambiente universitário (sala de aula); e
- Em ambiente de lazer.

Os ambientes em que as conversas estratégicas foram realizadas se mostraram influenciadores na realização das conversas estratégicas com determinados interlocutores. É o caso das incubadoras, situação em que predominavam as conversas estratégicas com pessoas ligadas a órgãos de apoio e fomento ou das empresas clientes, onde predominavam as conversas estratégicas com os gestores de empresas clientes.

- c) **Objetivo específico 3:** Verificar como as conversas estratégicas, realizadas pelos codirigentes, influenciam nas práticas estratégicas das equipes de direção.

Uma das formas de influência das conversas estratégicas no desenvolvimento das estratégias da empresa se dá por meio das práticas estratégicas adotadas, conforme apresentam os tópicos seguintes.

- Adoção de indicadores de desempenho;
- Elaboração de plano de negócio;
- Elaboração do plano estratégico da empresa;
- Redefinição do produto para inserção no mercado;

- Análise de mercado para inserção de novo produto;
- Prospecção de mercado;
- Início do desenvolvimento da cadeia de valor;
- Análise do macro e micro ambiente da empresa;
- Planejamento estratégico comercial;
- Pessoal de alto nível na linha de frente da empresa; e
- Análise de mercado para novo direcionamento da marca.

As práticas estratégicas relacionadas nos tópicos se mostraram relevantes no processo de gestão estratégica dos codirigentes. Cada prática estratégica trouxe a sua contribuição particular às equipes de direção e às empresas estudadas. Destaca-se a prática estratégica de início do desenvolvimento da cadeia de valor da empresa FAG, que possibilitou à empresa um crescimento no mercado de fontes e também a prática pessoal de alto nível na linha de frente da empresa, que possibilitou à empresa B2ML uma inserção no mercado de forma mais eficiente e pontual.

- d) **Objetivo específico 4:** Verificar como essas conversas estratégicas realizadas pelos codirigentes influenciam nas estratégias realizadas pelas equipes de direção.

Uma das formas de influência dessas conversas estratégicas no desenvolvimento nas empresas se dá por meio das estratégias realizadas, conforme apresentam os tópicos seguintes.

- Ingresso em um programa de incubação de empresas;
- Melhoria da imagem da empresa no mercado;
- Ampliação de recursos;
- Ampliação comercial;
- Atuação em novo segmento de mercado;
- Novo foco nos clientes;
- Abandono do principal segmento de atuação da empresa;
- Venda das ações da empresa para empresa de comércio via Web; e

- Lançamento de novos produtos no mercado.

As estratégias identificadas nos tópicos demonstram o impacto das conversas estratégicas nas equipes de direção e, conseqüentemente, nas suas empresas. Destaca-se a estratégia realizada de ampliação de recursos, que possibilitou às empresas estudadas a estruturação das empresas. Destacam-se também as estratégias de lançamento de novos produtos no mercado, que possibilitaram à empresa FAG consolidar-se no segmento de fontes.

O próximo capítulo deste trabalho apresenta as conclusões sobre o tema da pesquisa.

9. Considerações finais

O presente capítulo mostra as principais reflexões sobre os resultados da pesquisa. Desta forma, apresentam-se, primeiro, as considerações finais do trabalho e, nas subseções seguintes, as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos posteriores.

Este trabalho objetivou identificar as influências das conversas estratégicas no desenvolvimento das estratégias das micro e pequenas empresas de base tecnológica. Para tal, o autor desta tese desenvolveu a parte teórica do trabalho abordando as temáticas: conversa estratégica, equipe de direção e micro e pequenas empresas de base tecnológica. Em seguida, detalharam-se os procedimentos metodológicos adotados. As análises de dados foram desenvolvidas em dois capítulos, sendo que em um deles realizou-se a análise intracaso e, no outro, a análise intercaso. Na sequência, o capítulo 8 apresentou a discussão dos resultados e o trabalho finalizou-se com as considerações finais, apresentadas neste capítulo.

Ao resgatar as principais reflexões do autor desta tese em relação a esta pesquisa, uma primeira consideração a que a pesquisa nos remete é a de que as conversas estratégicas representam uma forma de orientação estratégica das empresas. Uma orientação que não está disponível a qualquer momento para os codirigentes das empresas, mas na qual os mesmos possuem uma parcela de contribuição para a sua ocorrência e desenvolvimento. Neste sentido, as conversas estratégicas poderiam ser consideradas como uma forma de orientação estratégica na qual os codirigentes são coparticipantes para que haja a sua realização.

Por meio desta pesquisa foi possível constatar que as conversas estratégicas têm uma influência significativa nas práticas estratégicas adotadas e nas estratégias realizadas pelos codirigentes. Mas se as conversas estratégicas possuem esta influência nas organizações, como torná-las mais produtivas? O que fazer para que ocorram ou para que ocorram de maneira satisfatória? Esta pesquisa não adentrou nesta linha de estudo, no entanto, novos estudos seriam importantes para que estas perguntas pudessem ser

respondidas com embasamento. Também não foi possível respondê-las a partir da literatura identificada nesta tese.

Verificou-se na pesquisa que as conversas estratégicas representam fluxos que conduzem as empresas para o mercado. Desta forma, parte das dificuldades no desenvolvimento das estratégias enfrentadas pelos codirigentes são atenuadas pelas conversas estratégicas com os atores externos a equipe de direção.

Outra consideração importante nesta pesquisa refere-se ao fato de as conversas estratégicas relevantes identificadas na pesquisa serem realizadas, predominantemente, por codirigentes que gostam de conversar. Naturalmente, elas ocorreram também com codirigentes que não gostam de conversar. No entanto, poderia se dizer que gostar de conversar seria uma característica essencial no desenvolvimento das conversas estratégicas, para que os codirigentes pudessem utilizar as conversas estratégicas como forma de orientação em seus negócios.

Outro ponto que nos chamou a atenção na pesquisa está relacionado ao fato de que, na maior parte das vezes, os codirigentes não tinham um interesse muito grande em verificar a validade ou a veracidade do conteúdo das conversas estratégicas realizadas. Verificou-se que, muitas das vezes, a confiança que os codirigentes depositavam nos interlocutores externos às equipes de direção era suficiente para que o conteúdo das conversas estratégicas tivessem um grau de confiabilidade elevado.

O contexto social e da localidade em que os codirigentes estavam inseridos também se mostraram importantes no desenvolvimento das conversas estratégicas. O fato de a empresa do codirigente estar próxima de outras empresas propicia conversas estratégicas com o interlocutor externo empresário parceiro. A mesma lógica parece estar presente em situações similares com outros interlocutores externos.

Observou-se também na pesquisa, que o conteúdo das conversas estratégicas estava relacionado com a atividade que o interlocutor externo à equipe de direção exercia. Desta forma, quando as conversas estratégicas eram desenvolvidas pelo interlocutor gestor de empresa cliente, em muitas situações, o conteúdo estava relacionado à questão de mercado, seja em relação à prática estratégica a ser adotada ou à estratégia a ser realizada na

empresa. Ainda que haja uma relação entre interlocutor externo e o conteúdo das conversas estratégicas, verificou-se que não é possível estabelecer qualquer generalização neste sentido.

Ainda assim, cabia aos codirigentes a tarefa de filtrar o conteúdo e a pertinência das conversas estratégicas para que as mesmas pudessem exercer influência nas equipes de direção. Pareceu-nos que este filtro dos codirigentes era quase sempre inconsciente, mas era o primeiro passo de influência do conteúdo das conversas estratégicas. Uma vez que o conteúdo das conversas estratégicas passasse pelo filtro mental dos codirigentes, verificou-se que, em algumas situações, elas influenciavam nas práticas estratégicas adotadas e, em outras, nas estratégias realizadas pelos codirigentes, de acordo com a pertinência ao negócio considerada pelos mesmos. Em ambas as situações se tornava necessário que os codirigentes tivessem habilidades de execução, de torná-la realizável nas suas respectivas empresas.

Esta pesquisa não realizou estudos em relação à habilidade dos codirigentes de transformar o conteúdo das conversas estratégicas em uma realidade nas empresas. Também não foi identificado na literatura nada de significativo em relação a este aspecto.

Outro ponto importante nas conversas estratégicas diz respeito à proximidade existente entre os codirigentes e o interlocutor externo. Observou-se na pesquisa que em algumas situações os codirigentes buscavam esta proximidade. Desta forma, pareceu-nos que a proximidade estava relacionada com o conteúdo das conversas estratégicas e também com o seu desenvolvimento. Quando o codirigente possuía uma proximidade de relacionamento maior com o interlocutor externo, este tinha liberdade para dizer coisas importantes para a empresa e também disposição ou motivação para realizar as conversas estratégicas.

A pesquisa também mostrou que os codirigentes, sozinhos, possuem limitações para entender o alinhamento estratégico de suas empresas e suas relações com o mercado. O conhecimento e demais habilidades dos componentes das equipes de direção tampouco são suficientes para atender às limitações dos codirigentes na gestão estratégica de suas empresas. Desta forma, ficou evidenciado que as conversas estratégicas com pessoas de fora das equipes de direção representam um meio de complementaridade

estratégica externa. Ou seja, nesta situação, os codirigentes buscam nas conversas estratégicas informações estratégicas necessárias e que eles não possuem a sua disposição nas suas empresas.

Outro ponto interessante identificado na pesquisa refere-se aos meios pelos quais as conversas estratégicas eram realizadas. Ainda que as três empresas em estudo fossem da área tecnológica, o que poderia influenciar na adoção de instrumentos tecnológicos de comunicação pelos codirigentes, não foi possível identificar na pesquisa a utilização destes meios para a sua realização. Os meios tecnológicos de comunicação foram identificados, em algumas situações, apenas como um mecanismo de agendamento e não de desenvolvimento das conversas estratégicas. Sendo assim, as conversas estratégicas eram desenvolvidas da forma tradicional, por meio do contato face a face entre codirigentes e interlocutores externos às equipes de direção.

A pesquisa também trouxe contribuições para os estudos de estratégia na perspectiva da estratégia como prática, tendo em vista que mostra como as interações e as práticas dos codirigentes interferem nas estratégias das empresas estudadas.

Por fim, conclui-se com a pesquisa que alguns fatores como: proximidade dos codirigentes com o interlocutor externo, a atividade exercida pelo interlocutor externo e a habilidade do codirigente, estão fortemente relacionados com o desenvolvimento das conversas estratégicas, do seu conteúdo e da sua influência nas equipes de direção.

A subseção seguinte apresenta as limitações identificadas na pesquisa.

9.1. Limitações da pesquisa

O desenvolvimento deste trabalho traz algumas limitações conforme são apresentados nos parágrafos seguintes.

Uma das limitações constatadas no desenvolvimento desta pesquisa diz respeito ao fato de o tema conversas estratégicas ser ainda novo, com poucos estudos no âmbito nacional e internacional. Não obstante, verificou-se, na pesquisa, a relevância do tema para as micro e pequenas empresas, o que nos mostra a importância do desenvolvimento de novas pesquisas dentro desta temática.

A pesquisa de campo coletou os dados por meio de observação participante e entrevistas. Na observação participante, foi possível observar os codirigentes e os interlocutores externos à equipe de direção. No entanto, devido a algumas dificuldades na obtenção dos dados, as entrevistas complementares foram realizadas somente com os codirigentes. A realização de entrevistas complementares com os interlocutores externos às equipes de direção não foi realizada neste trabalho.

A subseção seguinte apresenta as sugestões para estudos posteriores.

9.2. Sugestões para estudos posteriores

A temática deste trabalho se mostrou relevante e, ao mesmo tempo, demonstrou ter um amplo campo a ser explorado. Desta forma, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas futuras dentro dos campos apresentados nos parágrafos seguintes.

Esta pesquisa privilegiou as empresas de base tecnológica que, devido à necessidade de inovação, a complexidade no desenvolvimento dos produtos e à elevada flexibilidade de mercado, possuem características peculiares de gestão. Neste sentido, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas tendo como temáticas as conversas estratégicas, mas como objeto de estudo das empresas do setor tradicional. Desta forma, sugere-se a replicação do estudo em empresas do setor tradicional, observando, portanto, as diferenças da influência das conversas estratégicas entre os setores.

Na ótica desta pesquisa, observaram-se as conversas estratégicas entre os interlocutores externos à equipe de direção. O interlocutor pessoas ligadas a órgãos de fomento foi identificado nas três empresas em estudo, mostrando-se importante para o desenvolvimento das estratégias nas empresas em estudo. Desta forma, sugere-se que novos estudos sejam realizados dentro da temática das conversas estratégicas, tendo como foco principal esse interlocutor e outras empresas como objeto de estudo.

Outro ponto desta pesquisa que seria interessante para a realização de novos estudos está relacionado às conversas estratégicas realizadas em reuniões pré-agendadas. Este tipo de conversa estratégica foi identificado em algumas situações deste estudo. No entanto, seria interessante um

aprofundamento nesta linha temática. As contribuições estariam voltadas para o entendimento de como as conversas estratégicas se desenvolvem no contexto de uma reunião pré-agendada, as dificuldades dos codirigentes em realizá-la e a influência nas empresas estudadas.

Referências

AMAMOU, Belkassem.; KOUBAA, Salah. La coopération interorganisationnelle et l'innovation en MPE : le rôle de la capacité d'absorption des connaissances. *9 ième CIFEMPE - Louvain-la-Neuve*, p. 1-26, 2008.

AMASON, Allen C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, v. 39, n.1, p. 123-148, 1996.

ARNAUD, Nicolas. The communicational making of a relation-specific skill: contributions based on the analysis of a conversation to strategy-as-practice and resource-based view perspectives. *European Group for Organizational Studies (EGOS)*, p. 1-24, 2009.

ATHERTON, Andrew. The uncertainty of knowing: An analysis of the nature of knowledge in a small business context. *Human Relations, SAGE Publications. London, Thousand Oaks CA, New Delhi*, v.56, p. 1379-13980, 2003.

AUH, Seigyoung; MENGUC, Bulent. The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination. *Intern. J. of Research in Marketing*, p. 333-350, 2005.

BARBEJAT, Myriam Eugênia Ramalho Prata. Relacionamento entre sócios em empresas de base tecnológica. *Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)*, 186 p., 2006.

BARKER III, Vincent L.; PATTERSON JR, Paul W.; MUELLER, George C. Organizational Causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, v.38, p. 235-270, 2001.

BAYAD, Mohamed; NAFFAKHI, Haifa; SCHMITT, Christophe. L'équipe entrepreneuriale: rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial. *5º Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, p. 1-17, 2007.

BENNETT, Robert j; SMITH, Colin. The selection and control of management consultants by small business clients. *International Small Business Journal*, v. 22, p. 435-462, 2004.

BERTÉ, Érica Cristiane Ozório Pereira. Contribuições ao processo de formulação de estratégias de pequenas empresas de base tecnológica – PEBT'S. *Universidade de São Paulo*, Tese de Doutorado, 156 p., 2006.

BERTÉ, Érica C. O. Pereira; RODRIGUES, Leonel Cezar; ALMEIDA, Martinho Isnard. A formulação de estratégias para pequenas empresas de base tecnológica. *Revista de Administração da UFSM*, v. I, n. 1, p. 116-133, 2008.

BLACKBURN, Robert; KOVALAINEN, Anne. Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, p. 127-148, 2008.

BLASCHKE, Steffen; SCHOENEBOERN, Dennis; SEIDL, David. Organizations as networks of communication episodes: turning the network perspective inside out. *Organization Studies – Sage*, p. 879-906, 2012.

CARPENTER, Mason A. The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 275-284, 2002.

CHIRITA, Mircea-Gabriel. Équipes entrepreneuriales et partenariats - Entreprises technologiques, HEC Montréal. *C. R.*, n° 5, p. 1-22, 2010

CHEN, Qiming; HSU, Meichun; MEHTA, Vinkesh. How public conversation management integrated with local business process management. *Information Systems and e-Business Management*, p. 111-126, 2004.

CHIZZOTTI, Antônio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e Sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, v.16, n.2, Braga, Portugal, p. 221-236, 2003.

CIMADON, José Eduardo; RUPPENTHAL, Janis Elisa; MANFRÓI, Armando S. A. Aplicação da teoria visionária de Filion no desenvolvimento de MPES. criadas por necessidade. *XXVII Encontro Nacional de Engenharia de produção – Enegepe*, p. 1-110, 2007.

CLARK, H. H. Conversation: linguistic aspects. *Elsevier Science Ltd. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, p. 2744-2747, 2001.

CLARKIN, John E; ROSA, Peter J. Entrepreneurial teams within franchise firms. *International Small Business Journal*, v.23, p. 303-334, 2005.

CLOUTIER, Charlotte; LANGLEY, Ann. Competing rationalities in organizations: A theoretical and methodological overview. *Les cahiers de recherche du GÉPS*, v.1, n.3, p. 1-135, 2007.

CÔRTEZ, Mauro Rocha; PINHO, Marcelo; FERNANDES, Ana Cristina. SMOLKA, Rodrigo Bustamante. BARRETO, Antonio Luiz C. M. Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. *São Paulo em Perspectiva*, v.19, n.1, São Paulo, p. 1-10, 2005.

CRESWELL, J. Qualitative Inquiry and Research design: choosing among five traditions. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*, 395 p., 1998.

DIMISA, Joseph. The fice conversations every key account team must have. *Strategic Account Management Association*, p. 1- 4, 2010.

DUARTE , Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, n. 115, mp. a1rç3o9/-125040,2 março, 2002, p. 1-16

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, v. 14, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathlenn M.; KAHWAIY, Jean L.; BOURGEOIS III, L. J. How management teams can have a good fight. *Harvard Businness Review*, p. 77-85, 1997.

FORD, J. D.; & FORD, L. W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *The Academy of Management Review*, p. 541-570, 1995.

FORD, J. D.; FORD, L. W.; & MCNAMARA, R. T. Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, p. 105-121, 2002.

FRANCK-MÖLLER, Henrika, Does selfhood matter in strategy conversations? Hanken, *Swedish of Economics, Helsinki*, Filand, p. 1-24, 2008

GE, Yuhui; YANG, Weizhong. Developing human capital capabilities of top management team for CoPS innovation. *J. Service Science & Management*, p. 221-229, 2009.

GONZALEZ , Rafael Kuramoto.; GIRARDI, Sandra.; SEGATTO, Andréa Paula. Processo de criação de empresas de base tecnológica – o caso de uma indústria de automação paranaense. *XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI*, p. 1-14, 2009.

HAAG, Kajsja; HELIN, Jenny; MELIN, Leif. Practices of communication in the strategic context of succession. *European Group for Organizational Studies (EGOS) at the EGOS*, Colloquium in Bergen, Norway, July, p. 6-8, 2006.

HAMBRICK, Donald C.; D'AVENI, Richard A. Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*. v. 38, n.10, p. 1445-1466, 1992.

HAMBRICK, Donald C.; CHO, Theresa Seung; CHEN, Ming-Jer. The influence of top management team heterogeneity on firm's competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, p. 659, 1996.

HERBANE, Brahim. Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, v.28, n. 1, p. 43-64, 2010.

HERITAGE, J. Conversation analysis: sociological. *Elsevier Science Ltd. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, p. 2741-2744, 2001.

HOON, Christina. Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. *SAGE Publications*, v. 60, p. 921-952, 2007.

IAQUINTO, ANTHONY L.; FREDRICKSON, James W. Top management team agreement about the strategic decision process: a test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, v.18, p. 63-75, 1997.

IGARTUA, JI; GARRIGOS, JA; HERVAS-OLIVER JL. How innovation management techniques support an open innovation strategy. *Research-Technology Management*, v. 53, p. 41-52, 2010.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40, 1, 23-55, 2003.

JOHNSON, Ian. Strategic Conversation: Defining, measuring and applying the construct in organizations. *School of Psychology, Griffith University, Australia*, 290 p., 2005.

JORGENSEN, Danny L. Participant observation: a methodology for human studies, *Sage Publications*, v.15, 136 p., 1989.

JUGEND, Daniel; SILVA, Sérgio Luis da. Esforço inovador presente em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte: a perspectiva do setor de automação industrial. *XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica*, Salvador, Bahia, p. 1-14, 2005.

KAUER, Daniel; WALDECK, Tanja zu; SCHÄFFER, Utz. Improving team aggregation methods of upper-echelon research: how accounting for leadership and culture can improve the results of a study on the effects of TMT composition. *22nd European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium 'The Organizing Society'*, 2006.

KECK, Sara L. Top management team structure: differential effects by environmental context. *Organization Science*. v. 8, n. 2, p. 143-156, 1997.

KNIGHT, Don; PEARCE, Craig L.; SMITH, Ken g. OLIAN, Judy D., SIMS, Henry P., SMITH, Ken A., FLOOD, Patrick. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, p. 445- 465, 1999.

KOR, Yasemin Y. Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, v.14, n. 6., p. 707-719, 2003.

KRISHNAN, Hema A.; MILLER, Alex; JUDGE, William Q. Diversification and top management team complementarity: is performance improved by merging similar or dissimilar teams? *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 361- 374, 1997.

KROGH, V. G.; ROOS, J. 'Conversation management'. *European Management Journal*, p. 390- 394, 1995.

LAGE, Maria Campos; GODOY, Arilda Schmidt. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 4, p. 75-98, 2008.

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. Estudo de caso: Aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. *Economia e Empresa*. São Paulo, v. 2, n. 4, p. 17-26, 1995.

LIMA, Edmilson, URBANAVICIUS JÚNIOR, Vladas, MACCARI, Emerson Antonio, COSTA, Benny Kramer. *Foco na inovação e complementaridade em equipes de direção no desenvolvimento de novas empresas tecnológicas*. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 343-357, maio/ago. 2009.

LIMA, Edmilson. Visão compartilhada equipe de direção e gestão estratégica de pequenas empresas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 86-100, 2007.

LIMA, Edmilson. ZOSCHKE, Ana Cláudia Knoll. Relações dos Dirigentes e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, SP, p. 1-13, 2007.

LIMA, Edmilson. Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. *Revista Pretexto*. vol. 11, No 1 - janeiro/março, p. 73-93, 2010.

LIU, Feng; MAITLIS, Sally. Emotion and strategizing: exploring emotional dynamics and strategizing in a top management team. *European Group for Organizational Studies (EGOS)*, Barcelona, Spain, 2009.

LUBATKIN, Michael H.; SIMSEK, Zeki; LING, Yan.; VEIGA, John F. Ambidexterity and Performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management* October, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006.

MACULAN, Anne-marie. Como aprendem e inovam as pequenas empresas de base tecnológica?, *Gestão e Tecnologia*, v. 3, n. 1, p. 1-9, .2004.

MANNING, Tony. Strategic Conversation as a tool for change. *Strategy & Leadership*; p. 35-37, 2002.

MARIMUTHU, Maran; KOLANDAISAMY, Indraah. Can demographic diversity in top management team contribute for greater financial performance? An empirical discussion. *The Journal of International Social Research*, v. 2, p. 273-286, 2009.

MARKEY, Patrick M.; FUNDER, David C.; OZER, Daniel J. Complementarity of interpersonal behaviors in dyadic interactions. *PSPB*, v. 29, n. 9, p. 1082-1090, 2003.

MCCARTAN-QUINN, Danielle. CARSON, David. Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, p. 201-213, 2003.

MENGIS, Jeanne; EPPLER, Martin J. Understanding and enabling knowledge sharing in conversations: a literature review and management framework. *Knowledge Management in Asia Pacific*, p. 1-30, 2005.

MENGIS, Jeanne; EPPLER, Martin J. Understanding and managing conversations from a knowledge perspective: an analysis of the roles and rules of face-to-face conversations in organizations. *Organization Studies*, SAGE Publications, Los Angeles, London, New Delhi and Singapore, p. 1287-1313, 2008.

MENDES, Glauco Henrique de Sousa; TOLEDO, José Carlos de. Gestão do processo de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno porte: casos no setor de equipamentos médico-hospitalares. V *CBGDP* Curitiba, PR, Brasil, p. 1-8, 2005.

MESURE, Hervé. The misunderstood fabrication of strategy in the context of the international SME. *22nd European Group for Organizational Studies (EGOS) EGOS Colloquium*. Bergen May, p.1-21, 2006.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. 2 ed. *Thousand Oaks: Sage*, 249 p., 1994.

MILES, Morgan P.; MUNILLA, Linda S.; DARROCH, Jenny. The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, p. 195-205, 2006.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª Edição, Porto Alegre: *Bookman*, p.496, 2006.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: *Atlas*, p. 334, 2011.

NAFFAKHI, Haifa. Équipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain. *Sciences de Gestion de l'Université de NANCY 2*, p. 493, 2008.

OLIVEIRA FILHO, João Bento de; FILION, Louis Jacques. Vantagens da criação de empresas de base tecnológica como instrumento de transferência de tecnologia. *Rev. Ciênc. Admin.*, Fortaleza, v. 14, n.1, p. 23-32, 2008.

PERUSSI FILHO, Sérgio. Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médicos odontológicos. *Tese, Programa de Doutorado em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos*, 166 p., 2006.

PIETTE, Isabelle; ROULEAU, Linda. Le courant discursif en théories des organisations: un état des lieux. *Les cahiers de recherche du GÉPS*, v. 2, n. 2, p. 1- 64, 2008.

PINHO, Marcelo; CORTES, Mauro Rocha; FERNANDES, Ana Cristina. A fragilidade das empresas de base tecnológica em economias periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira, *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 23, n.1, p. 135-162, 2002.

PITCHER, Patricia; SMICH, Anne D. Top management team heterogeneity: personality, Power, and proxies. *Organization Science*, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2001.

POZZEBON, Marlei. FREITAS, Henrique M. R. Pela aplicabilidade com um maior rigor científico dos estudos de caso em sistema de informação. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v.2, n.2, p. 147-170, 1998.

QUEIROZ, Danielle Teixeira; VALL, Janaina; SOUZA, Ângela Maria Alves e; VIEIRA, Neiva Francenely Cunha. Pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. *Revista Enfermagem UERJ*, Rio de Janeiro, p. 276-83, 2007.

RAIKOV, Alexander N. Convergent cognitype for speeding-up the strategic conversation. *17th World Congress The International Federation of Automatic Control Seoul, Korea*, p. 6-11, 2008.

RATCLIFFE, John. Scenario planning: strategic interviews and conversations foresight, v. 4, p.19-30, 2002.

RICHBELL, Suzanne M.; WATTS, H. Doug; WARDLE, Perry. Owner-managers and business planning in the small firm. *International Small Business Journal*, v. 24, n. 5, p. 496-514, 2006.

ROULEAU, L., ALLARD-POESI, F., WARNIER, V. Management stratégique en pratiques. *Revue Française de Gestion* 33/174 - - pp.15-24 2007

SANTOS, Daniela Tatiane dos; PINHO, Marcelo. Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil. *Produção*, v. 20, n. 2, p. 214-223, 2010.

SCHEERS, Louise Van; RADIPERE, Simon. Why are so many managers not "managing?" *African Journal of Business Management*, v. 1, p. 85-91, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. 4. Ed, São Paulo: SEBRAE; DIEESE, p. 320, 2011.

SILVA, Caroline Rodrigues; ANDRADE, Daniela Negraes P.; OSTERMANN, Ana Cristina. Análise da Conversa: uma breve introdução. *ReVEL*, vol. 7, n. 13, 2009.

SOUSA, Maria Quitéria L. de; CAMPOS, Ana Célia C. F.; RAMOS, Rubens E. B. Trabalho em equipe: a base da qualidade nas organizações, *COBENGE*, p. 8-14, 2001.

SPEE, A. Paul; JARZABKOWSKI, Paula. Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, p. 1217-1245, 2011.

STREET, C.T.; MEISTER, D.B. Small business growth and internal transparency: the role of information systems. *Mis Quarterly*, v. 28, p. 473-506, 2004.

TÁLAMO, José Roberto. CARVALHO, Marly Monteiro de. Cooperação com empresas de base tecnológica: pesquisa-ação no setor elétrico. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 433-444, 2012

TAYLOR, James R.; ROBICHAUD, Daniel. Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking. *Organization*, v. 11, n. 3, p. 395-413, 2004.

TREJO, Víctor Gabriel Sánchez; RODRÍGUEZ, Brenda Marcela Briones. Analyse du comportement stratégique des MPE dans l'Etat d'Hidalgo (Mexique). *9 ième CIFEMPE , AIREMPE*, Louvain-la-Neuve, p. 1-15, 2008.

UCBASARAN, Deniz; LOCKETT, Andy; WRIGHT, Mike; WESTHEAD, Paul. Entrepreneurial founder teams: factors associated with member entry and exit, winter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.28, p.107-128, 2003.

VOGLER, Eric. Front line and middle management in service firms: micro-strategizing locally and running a strategic conversation with the corporate level. *21 st European Group for Organizational Studies (EGOS)*, Colloquium on Unlocking Organizations, p. 1-2830, 2005.

WALKER, Elizabeth; BROWN, Alan. What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, v. 22, p. 577-594, 2004.

WESTLEY, Frances R. Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion. *Strategy Management Journal*, v.11, p. 337-351, 1990.

WEST JR., Clifford T.; SCHWENK, Charles R. Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: a report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal*, v.17, p. 571-576, 1996.

WIERSEMA, Margarethe F. BANTEL, Karen A. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No 1, 91-121, 1992

WIESNER, Retha; MCDONALD, Jim; BANHAM, Heather C. Australian small and medium sized enterprises (SMEs): a study of high performance management practices. *Journal Of Management & Organization*, v. 13, p. 227-248, 2007.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: *Bookman*, 212 p., 2005.

Apêndice A – roteiro de entrevista

BASE PARA A ENTREVISTA COM OS CODIRIGENTES

1- DESCRIÇÃO DA EMPRESA

- 1.1- Nome.
- 1.2- Endereço.
- 1.3- Nome do entrevistado e dos codirigentes.
- 1.4- Data de nascimento do entrevistado.
- 1.5- Produto (s) ou serviço (s).
- 1.6- Número de empregados.
- 1.7- Escritórios, fábricas ou outras instalações além desta.

2- ENTREVISTA COM UM CODIRIGENTE

- 2.1- Relações entre a empresa e a família do empresário.
- 2.2- Formação acadêmica.
- 2.3- Formação profissional.

3- QUESTÕES RELATIVAS À FORMAÇÃO DA EMPRESA

- 3.1- Motivos para a criação da empresa.
- 3.2- Histórico da empresa.
- 3.3 – Momentos críticos da empresa.
- 3.4- Melhores momentos da empresa.
- 3.5 – Piores momentos da empresa.

4- QUESTÕES RELATIVAS À EQUIPE DE DIREÇÃO

- 4.1- Formação da equipe.
- 4.2 – Formação societária.
- 4.3- Função de cada codirigente.
- 4.4- Habilidade de cada dirigente.

- 4.5 – Influência dos codirigentes na empresa.
- 4.6 – Influência de pessoas de fora nas equipes de direção.
- 4.7- Histórico da formação da equipe.

5- O FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

- 5.1 – Estrutura da empresa.
- 5.2- As relações de poder na empresa.
- 5.3- Faturamento da empresa.
- 5.4- Produtos atuais e novos produtos.

6- ESTRATÉGIA

- 6.1- Tomada de decisões.
- 6.2- Como surgiu a empresa.
- 6.3- De que forma os codirigentes se relacionam com as pessoas de dentro e fora da empresa.
- 6.4- Formação profissional dos codirigentes e influência na estratégia da empresa.
- 6.5- Escolha do nicho de mercado da empresa.
- 6.6- Escolha dos codirigentes da equipe.
- 6.7- A intuição na gestão estratégica da empresa.
- 6.8- Perspectiva de crescimento da empresa.
- 6.9- Dificuldades de relacionamento entre os codirigentes.
- 6.10 – Práticas estratégicas adotadas pelos codirigentes.
- 6.11- Práticas estratégicas adotadas que geram impacto na empresa.
- 6.12 – Análise do ambiente interno da empresa.
- 6.13 – Análise do ambiente externo da empresa.
- 6.14 – Metas e iniciativas.

7- QUESTÕES – CONVERSAS ESTRATÉGICAS

- 7.1- Quais os principais atores externos a equipe de direção que os codirigentes realizam conversas estratégicas?

- 7.2- Conversas estratégicas entre equipe de direção e funcionários que teve impacto na estratégia da organização?
- 7.3- Conversas estratégicas entre equipe de direção e clientes que teve impacto na estratégia da organização?
- 7.4- Conversas estratégicas entre equipe de direção e fornecedores que teve impacto na estratégia da organização?
- 7.5- Conversas estratégicas entre equipe de direção e consultores que teve impacto na estratégia da organização?
- 7.6- Conversas estratégicas entre equipe de direção e sindicato empresarial que teve impacto na estratégia da organização?
- 7.7- Conversas estratégicas entre equipe de direção e empresários parceiros que teve impacto na estratégia da organização?
- 7.8- Conversas estratégicas entre equipe de direção e pessoas ligadas a tecnologia da empresa que teve impacto na estratégia da organização?
- 7.9- Conversas estratégicas entre equipe de direção e empresários parceiros que teve impacto na estratégia da organização?
- 7.10- Conversas estratégicas entre equipe de direção e pessoas ligadas a órgãos de fomento que teve impacto na estratégia da organização?
- 7.11- Conversas estratégicas entre equipe de direção e visitantes de feiras tecnológicas que teve impacto na estratégia da organização?
- 7.12- Quais as conversas estratégicas mais relevantes que ocorreram antes da abertura da empresa?
- 7.13- Quais as conversas estratégicas mais relevantes que ocorreram desde a abertura da empresa até os dias atuais?
- 7.14- De que forma as conversas estratégica influenciaram a orientação estratégica da empresa?
- 7.15 – Ambientes em que as conversas estratégicas foram realizadas.
- 7.16 – Influência do ambiente nas conversas estratégicas.
- 7.17 – conteúdo das conversas estratégicas.

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa:

Gestão estratégica em micro e pequenas empresas

Composição da equipe de pesquisa:

Edmilson de Oliveira Lima, orientador, professor da graduação e do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9342. Correio eletrônico: edmilsonlima@gmail.com

Vladas Urbanavicius Júnior, estudante do Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (35) 99231571. Correio eletrônico: vladasjunior@yahoo.com.br

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema o processo de formação da estratégia em micro e pequenas empresas

A observação participante e a entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos de gestão e de estratégia da sua empresa, assim como sobre sua participação neles. Ela pode nos tomar aproximadamente duas horas e meia. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador de fitas cassete e/ou gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por uma outra pessoa que não os membros da equipe de pesquisa, esta pessoa deverá assinar um compromisso de confidencialidade junto a esta equipe.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua empresa, bem como o nome dos dirigentes que venham a participar. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua empresa. O nome de possíveis outros participantes nas entrevistas (os não-dirigentes de sua empresa) não precisam ser identificados em nossa pesquisa. Contudo, levando-se em conta o tema a ser abordado, isto não significaria qualquer prejuízo para eles.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Edmilson Oliveira Lima
Vladas Urbanavicius Júnior

Consentimento a assinar:**Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)**

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da observação participante e da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre estratégia em pequenas empresas.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da observação participante e da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

| | |
|--|---|
| Local: _____ _____ Data: _____ | <u>Pessoa entrevistada</u> Nome: _____ Assinatura: _____ |
| | <u>Entrevistador(es)</u> Nome: _____ Assinatura: _____ Nome: _____ Assinatura: _____ Nome: _____ Assinatura: _____ |

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo os pesquisadores, Edmilson Oliveira Lima e Vladas Urbanavicius Júnior a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação ou teses que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: _____

Nome da empresa: _____

Função do participante: _____

Assinatura do participante: _____ Data: _____