

## **ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NA REGIÃO METROPOLITANA DO VALE DO PARAÍBA E LITORAL NORTE**

**VICTÓRIA BALADY REIS DE SOUZA**  
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ (UNITAU)  
victoria.bsouza@sp.senac.br

**EDSON APARECIDA DE ARAUJO QUERIDO OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ (UNITAU)  
edsonaaqo@gmail.com

**MARCELA BARBOSA DE MORAES**  
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ (UNITAU)  
marcela.moraes@unitau.com.br

## **Introdução**

Objetivando a conquista de mercado e atendimento das expectativas dos clientes, proprietários-dirigentes das organizações, tanto de pequeno e médio porte quanto de grande, buscam, entre os estudiosos da estratégia, entender as ferramentas que proporcionem diferenciais competitivos ou resultados financeiros que atendam suas necessidades e possibilite criação de riquezas na empresa.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Esse estudo se propõe ao entendimento: quais são os elementos utilizados na concepção da estratégia organizacional em pequenas empresas de base tecnológica na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVale), e quais análises resultam da comparação entre os dados coletados com a teoria da Visão Baseada na Instituição?

## **Fundamentação Teórica**

Para compreender melhor a evolução dos estudos e contribuir para o contínuo desenvolvimento do campo de pesquisa da gestão da estratégica, o marco teórico deste trabalho está relacionado com o trabalho de Peng et al. (2009) que utiliza da interface defendida pelas instituições na propositura da teoria da Visão Baseada na Instituição, desenvolvendo e ampliando a análise das ações organizacionais para uma visão social, econômica e política.

## **Metodologia**

A pesquisa valeu-se da abordagem qualitativa com estudo de casos múltiplos, seguindo as recomendações de Eisenhardt (1989). O estudo abordou a realidade de duas PMEs de base tecnológica. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com proprietários-dirigentes. A análise ocorreu em profundidade para cada caso e, depois, de modo comparativo entre os casos na busca de similaridades e diferenças da amostra estudada.

## **Análise dos Resultados**

Em uma análise dos dados generalizada, ambas as empresas pesquisadas (Kiússi e ICE do Brasil) identificaram em sua estratégia organizacional a presença dos elementos constituintes da teoria do IBV.

## **Conclusão**

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

## **Referências Bibliográficas**

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

# **ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NA REGIÃO METROPOLITANA DO VALE DO PARAÍBA E LITORAL NORTE**

## **INTRODUÇÃO**

As pequenas empresas de base tecnológica são organizações de desenvolvimento social e econômico nas regiões devido ao estímulo de qualificação de mão de obra especializada, distribuição de riqueza entre as classes sociais e busca contínua por inovação e tecnologia em seus produtos e processos ofertados no mercado (MORAES, 2014).

Objetivando a conquista de mercado e atendimento das expectativas dos clientes, proprietários-dirigentes das organizações buscam, entre os estudiosos da estratégia, entender as ferramentas que proporcionem diferenciais competitivos ou resultados financeiros que atendam suas necessidades e possibilite criação de riquezas na empresa.

Qian e Li (2003) em estudos sobre a estratégia organizacional em pequenas empresas, afirmam que o gestor aplica a estratégia de acordo com as situações de cotidiano organizacional e ajustes relacionados à imprevisibilidade, resultando em ações que não favoreçam o crescimento, apenas o atendimento às necessidades momentâneas.

As mesmas atitudes informais são direcionadas pelos proprietários-dirigentes das pequenas empresas de base tecnológica, contudo, prerrogativas de inovação em produtos e processos e atualização tecnológica contínua geram necessidades de comprometimento com os projetos organizacionais, tornando essas empresas diferenciadas quanto ao conhecimento técnico-científico (CARVALHO *et al.*, 1998).

Meirelles (1995), afirma que as pequenas e médias empresas de base tecnológica possuem relevância no mercado devido a geração de desenvolvimento tecnológico exigido pelo mercado, integração de mercados globais e inovação de produtos e serviços que atendam às exigências dos clientes.

No aspecto de relevância socioeconômica, estudiosos em estratégia organizacional buscam entendimento e relações entre teorias e práticas, que facilitem os processos de tomada de decisão e ofereçam aos proprietários-dirigentes um norte relacionado às aplicabilidades de dados na conquista de vantagem competitiva.

Herrmann (2005) define que a análise e os estudos relacionados à estratégia organizacional nem sempre são suficientes quando aplicados na prática, e para que as lacunas sejam minimizadas, é apresentada a estratégia por meio de um ciclo evolucionário em três fases: i) variação de produto ou serviço; ii) seleção do padrão industrial; e iii) retenção de produtos devido aos incrementos.

Outra possibilidade para geração de riqueza e criação de vantagem competitiva está relacionada à utilização de recursos organizacionais que proporcionem às organizações a singularidade de produtos e serviços, quanto mais raro e original, maior valor de mercado a empresa possuirá (BARNEY, 1991).

Diante de considerações relacionadas à estratégia organizacional em pequenas empresas de base tecnológica, o presente artigo, propõe a análise e o entendimento da construção das estratégias para estas organizações.

Como marco teórico e modelo de delimitação deste estudo, foi definido a Teoria da Visão Baseada na Instituição, a qual será também apresentada como modelo comparativo entre os dados coletados em entrevista semiestruturada direcionada aos proprietários-dirigentes e o referencial teórico.

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

No Relatório da Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira do Sebrae (2014) as micro e pequenas empresas são responsáveis por 53,4% do Produto Interno

Bruto (PIB) no setor de comércio, 22,5% em relação ao PIB correspondente à indústria e 36,3% no setor de serviços.

De acordo com esta análise de relevância, este estudo se propõe ao entendimento: quais são os elementos utilizados na concepção da estratégia organizacional em pequenas empresas de base tecnológica na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVale), e quais análises resultam da comparação entre os dados coletados com a teoria da Visão Baseada na Instituição?

Nesta construção de conhecimento é possível definir como objetivos específicos três fatores importantes: i) compreender os elementos aplicados pelos proprietários-dirigentes na definição da estratégia; ii) analisar quais ferramentas e recursos são utilizados nos procedimentos estratégicos e iii) comparar os dados coletados com o marco teórico da Visão Baseada na Instituição, encontrando os pontos similares e diferentes.

## REVISÃO DA LITERATURA

Para Machado-da-Silva (2007), os estudos acadêmicos e a prática da estratégia efetivada pelos proprietários devem ser estabelecidos como pressupostos lógicos para diversas interpretações e formas em se obter uma melhoria significativa no cotidiano organizacional.

No decorrer da trajetória acadêmica da estratégia nas organizações, são apresentadas duas correntes que a definem: *Strategy Content Research* (Conteúdo da Estratégia) e *Strategy Process Research* (Processo da Estratégia).

A primeira corrente se baseia na conduta da estratégia organizacional por meio de seus recursos e estruturas industriais, iniciando seus estudos pela política de negócios (*business policy*) que aplicava suas estratégias organizacionais de acordo com pontos fortes e fracos observados no ambiente interno e as oportunidades e ameaças definidas pelo ambiente externo por meio da ferramenta SWOT (*Strong, Weaknesses, Opportunities, Threats*) (ANDREWS, 1987).

Na proposta de adequar as organizações a um ajuste de suas estruturas e subsistemas de acordo com o desempenho pretendido, surgiu a Teoria da Contingência, que propõe a dependência das organizações diante da incerteza ambiental e sugere a adequação de diferentes estratégias para diferentes níveis de competitividade entre as empresas (WOODWARD, 1965).

Na década de 1970, estudiosos da estratégia, direcionaram sua observação para a estrutura industrial, denominando de Economia da Organização Industrial (OI), buscando *insights* sobre sua estrutura e aumento de participação no mercado, criando diferenciações e categorização das empresas de acordo com suas similaridades e diferenças (PORTER, 1980; 1985). E em outra análise objetivando aumento de mercado, Mintzberg (1973) e Kotter (1982) apresentam proposições de uso de um *framework* teórico (estrutura-comportamento-desempenho) para que a estratégia validasse o uso das cognições e valores pessoais no desempenho organizacional.

Com o fenômeno da globalização, a gestão estratégia iniciou abordagens relacionadas ao mercado internacional, preocupando-se principalmente com a otimização de processos, equilíbrio financeiro para supressão do déficit orçamentário e criação de redes empresariais que favorecessem as relações comerciais (PORTER, 1986).

Penrose (1959 *apud* Herrmann 2005) demonstrou que, dependendo como os recursos e capacidades fossem utilizados, favorecia o crescimento organizacional, formalizando assim a teoria da Visão Baseada em Recursos. O entendimento dos recursos e capacidades organizacionais utilizados em estratégias, gera conhecimento e atitudes idiossincráticas, trazendo singularidade às organizações. Questiona-se se a dificuldade é relacionada a não mensuração de forma adequada aos recursos intangíveis, como a cultura corporativa (BARNEY, 2001).

A segunda corrente apresenta o processo da estratégia como fonte de vantagem competitiva quando relacionada às questões dos indivíduos como atores fundamentais para gerar diferenciais competitivos e inclusão de novas dinâmicas organizacionais que atendam e desenvolvam a tomada de decisão do gestor em relação ao seu limite de ação (JOHNSON, 1987).

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), o entendimento da prática e ação dos indivíduos que estão envolvidos na estratégia, bem como suas percepções relacionadas aos procedimentos, rotinas e ferramentas organizacionais, são elementos fundamentais para criar estratégia de vantagem competitiva.

Os autores desta corrente propõem que as ações dos indivíduos relacionados às estratégias organizacionais são elementos de reforço das normas, cultura e comportamentos da sociedade, conquistando assim os resultados pretendidos pelas organizações.

Identificando os estudos da estratégia, esta pesquisa definiu para marco teórico a teoria da Visão Baseada na Instituição, que favorece com a análise de seus elementos constituintes, o desenvolvimento de estratégias eficazes nas organizações em países emergentes.

### **Teoria *Institucional Based View* - Visão Baseada na Instituição**

North (1990) apresenta aos estudiosos da estratégia a análise das instituições formais (leis e regulamentos) e informais (normas, culturas e valores) como forças diretivas para as ações estratégicas de acordo com as regras da localidade, ampliando assim a visão dos aspectos cultural, político, social, econômico e jurídico das organizações.

Para o sociólogo Scott (2013), as instituições são estruturas externas cognitivas, regulatórias e normativas, regulando em sua utilização, a estabilidade e o equilíbrio da sociedade diante fatos e ações consolidadas.

Peng *et al.* (2009) utiliza da interface defendida pelas instituições na propositura da teoria da Visão Baseada na Instituição, desenvolvendo e ampliando a análise das ações organizacionais para uma visão social, econômica e política.

A institucionalização das estratégias, favorecem às organizações aprimoramento na aceitação do mercado de suas ações, pois analisa o ambiente em que a empresa está inserida e define um modo de agir de acordo com as normas e regras da cultura local aumentando sua probabilidade de crescimento (SCOTT, 2013; FONSECA e SILVA, 2002).

Peng *et al.* (2009) apresenta em seus estudos que organizações localizadas em países emergentes necessitam de validar as forças institucionais que, bem observadas, podem oferecer informações relevantes para conquistar a vantagem competitiva e gerar diferenças relacionadas ao desempenho das organizações, e identifica que a Visão Baseada na Instituição é composta por um tripé de análise, sendo duas delas identificadas no percurso da evolução histórica da estratégia.

A primeira análise está fundamentada na Organização Industrial, segundo Porter (1986), que apresenta a vantagem competitiva baseada na liderança de custo ou na diferenciação de produtos, utilizando as cinco forças de Porter: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes industriais.

A segunda análise é efetivada na teoria da Visão Baseada em Recursos, desenvolvendo a estratégia organizacional de acordo com os recursos e capacidades organizacionais. (BARNEY, 1991 e PENROSE, 1959 *apud* HERMANN, 2005).

Para Peng (2003) e Peng *et al.* (2008), esses dois elementos não são suficientes para adequar as empresas de países emergentes as constantes alterações necessárias na estratégia, provocadas pela instabilidade financeira e comercial, aliando-as à um terceiro elemento direcionado pela institucionalização, as análises das instituições formais e informais de cada localidade das organizações.

Peng *et al* (2008) afirmam que a perspectiva da Visão Baseada nas Instituições tem importantes considerações referentes à cada organização em cada localidade, considerando as características e regulamentos de cada país como elementos de condições e transições formadores da estratégia, objetivando a conquista da vantagem competitiva. A Figura 1 demonstra essa interação entre os três elementos formadores da estratégia segundo a Visão Baseada na Instituição.

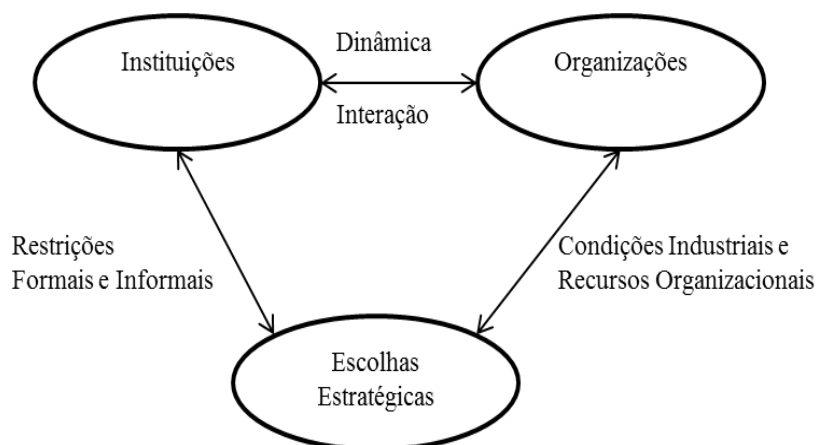


Figura 1: Visão Baseada na Instituição

Fonte: Peng (2003)

A Visão Baseada na Instituição apresenta à estratégia das empresas a observância de questões de ordem pública e social e com a análise dos três elementos, define elementos que propiciem ao gestor dados que favoreçam o sucesso da organização.

### Pequenas Empresas de Base Tecnológica na RMVale

Para aplicabilidade deste estudo, definiu-se as pequenas empresas de base tecnológica da RMVale devido a sua relevância no desenvolvimento regional.

As empresas pesquisadas se apresentam pela discriminação do número de funcionários, segundo Relatório Anuário do Trabalho de Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2013), a pequena empresa possui relacionado ao número de funcionários em comércios e serviços de 10 a 49, e relacionado à indústria de 20 a 99 funcionários correspondentes.

As características definidas para orientar a escolha das empresas envolvidas no estudo seguem os critérios: i) natureza da atividade – empresas de base tecnológica; ii) porte – pequeno; e localização – RMVale.

As empresas de pequeno e médio porte de são responsáveis pela geração de empregos e incentivo a inovação e desenvolvimento tecnológico, distribuindo riqueza e gerando crescimento e desenvolvimento regional.

Qian e Li (2003), afirma que as empresas de pequeno e médio porte possuem características trazem em seu cotidiano a imprevisibilidade organizacional frente às ações externas do mercado.

Essa característica determina necessidades de constantes ajustes relacionados à imprevisibilidade, dificultando a análise e estudo de ações que demonstrem resultados pretendidos conquistando vantagem competitiva e geração de riqueza.

Moraes (2014) evidencia que empresas de base tecnológica, incluindo as do setor aeronáutico, estão inseridas em ambiente competitivo, tendo como realidade a identificação constante de novas oportunidades e análise de fatores e variáveis que resultem em vantagem competitiva.

Para Carvalho *et al* (2000), a nação que incentiva a geração e abertura de empresas de base tecnológica, proporciona crescimento e desenvolvimento, dados os benefícios que

promovem na sociedade, como o fomento às novas tecnologias, inovação nos processos industriais e aumento da competitividade. Tornam a questão fator de ordem nacional, buscando o envolvimento e esforços do governo e da sociedade.

A RMVale está localizada entre os polos econômicos regionais, São Paulo e Rio de Janeiro, possuindo em toda sua extensão a rodovia Eurico Gaspar Dutra que facilita o transporte de produção industrial e terciária brasileira, abrangendo 39 municípios apresenta aproximadamente 6% da população e o seu PIB é correspondente a 3,7% de todo o Estado de São Paulo (IPEA – Relatório RMVale, 2010).

Suas principais atividades produtoras se destinam às indústrias automobilísticas, aeroespacial, petrolífera, química, farmacêutica, além de grande desenvolvimento de atividades econômicas relacionadas ao comércio e serviços, configurando assim fonte de riqueza e desenvolvimento regional.

Devido à estes aspectos, o presente estudo direciona a análise da estratégia em empresas de pequeno porte na RMVale, por meio de entrevista com os proprietários-dirigentes comparando-o com o modelo de delimitação da Teoria da Visão Baseada na Instituição.

## MÉTODO

Para que a construção do conhecimento atendesse a proposta deste estudo, optou-se pela pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, por meio dos dados coletados em entrevista com os proprietários-dirigentes, com roteiro semiestruturado.

Segundo Eisinghardt (1989), a pesquisa qualitativa favorece ao pesquisador o entendimento dos fenômenos sociais devido às interpretações e questionamentos dos dados levantados quando observado um determinado fato.

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

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

Este procedimento para a análise de dados está baseado em Miles e Huberman (1994) que identifica inicialmente a análise intracaso para compreensão de dados individuais e depois o confronto de análise intercaso com o marco teórico delimitado.

Na Figura 3 é identificada as duas empresas objeto deste estudo com suas características definidas de acordo com a proposta de estudo.

ICE do Brasil	Real Forma Comercial Ltda EPP - Kiússi
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fundação: 2004</li><li>• Localização: Rua Conselheiro Rodrigues Alves, 58 , Piquete/SP</li><li>• Número de Funcionários: 12</li><li>• Porte: Pequena</li><li>• Atividade Principal: Limpeza de resíduos petrolíferos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fundação: 2008</li><li>• Localização: Rua da Bíblia, 274, Lorena/SP</li><li>• Número de Funcionários: 12</li><li>• Porte: Pequena</li><li>• Atividade Principal: Acessórios para carros e bicicletas</li></ul>

Figura 3: Relação de dados das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora

## Modelo de Delimitação do Estudo

Direcionada a pesquisa para o estudo multicaso, Miles e Huberman (1994) identifica para aprimoramento do entendimento entre os fatores e variáveis relacionados aos dados coletados, é importante o confronto com um modelo de delimitação teórica.

Portanto, neste estudo, foi definido a teoria da Visão Baseada na Instituição como modelo de delimitação, compreendendo a estratégia organizacional mediante três perspectivas de análise:

- **concorrência Industrial:** é a identificação no mercado a avaliação da organização diante da concorrência, sob os aspectos do ambiente organizacional interno (Forças e Fraquezas) e do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).
- **capacidades e recursos organizacionais:** para a definição da estratégia, a observação das capacidades e recursos organizacionais possíveis e disponíveis em uma organização, é uma análise importante para conhecimento da realidade em que a empresa se encontra e o objetivo a que se pretende.
- **instituições formais e informais:** atualização constante sobre os regulamentos e legislações de mercado da atividade comercial e entendimento da cultura e normas impostas pela sociedade nessa relação contratual.

Os três elementos de análise definidos pela Visão Baseada na Instituição não estão associados entre si, podendo a empresa entender que um dos três é mais relevante que os demais, bem como não utilizar um elemento ou outro em sua estratégia.

Essa visão corrobora ainda mais o estudo, pois possibilita o entendimento da realidade vivenciada pelos proprietários-dirigentes em encontrar um ou todos os elementos abordados pela visão baseada na instituição.

Como forma de entendimento é apresentado na Figura 3 a codificação das relações entre os elementos constituintes da Visão Baseada na Instituição, sinalizada nas representações gráficas.

Relação	Significado	Figura
Está associado a	Estabelece entre dois ou mais elementos a sua relação de continuidade ou dependência	
Dá origem a	Estabelece entre dois ou mais elementos a sua origem e a sua derivação	
Compõe	Vincula cada elemento diante de uma composição final	

Figura 3: Codificação das relações na representação gráfica

Autor: Elaborador pela autora

Na perspectiva da Visão Baseada na Instituição para a obtenção da vantagem competitiva e geração de riqueza, alguns cuidados devem ser tomados: a análise do ambiente interno e externo deverá ser contínuo, por meio de monitoramento do mercado, devido a constantes alterações de estratégias da concorrência; os recursos e capacidades organizacionais devem ser mensurados por índices de desempenho, oferecendo referencial de qualidade e produtividade; e, a proposta de análise das instituições formais e informais oferece a visão sistêmica do ambiente em que a organizações está inserida.

Para o entendimento e comparação da aplicabilidade da teoria apresenta-se, na Figura 4, a representação gráfica do modelo de delimitação, segundo essa Teoria, que procura identificar qual é a pretensão dos teóricos diante da estratégia organizacional baseada no tripé da estratégia organizacional: i) concorrência industrial; ii) recursos e capacidade organizacional; e iii) instituições formais e informais.



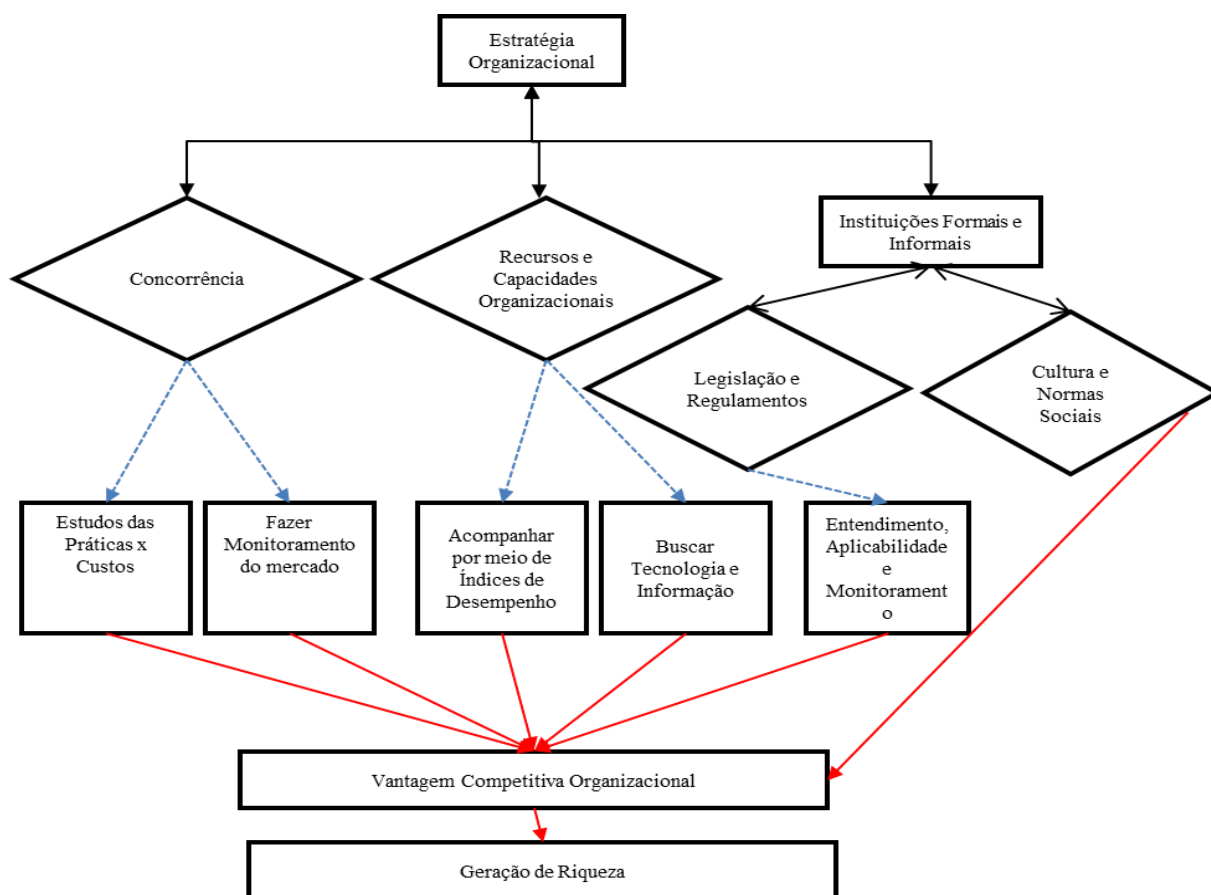


Figura 3: Modelo de Delimitação  
 Fonte: Adaptado segundo Peng *et al* (2009).

Para a proposta de análise de dados, Miles e Huberman (1994) afirmam que para analisar a coleta de dados, deve-se atentar para as informações desde o início da coleta, confrontando os dados com a abordagem teórica para identificar o que é relevante na pesquisa, devendo as informações serem analisadas primeiramente em casos separados, para em uma segunda análise confrontar com a base teórica delimitada

A proposta metodológica deste estudo apresenta as relações necessárias para entendimento e análise dos dados coletados, identificando os elementos inseridos na estratégia das pequenas e médias empresas de base tecnológica e comparando-os com o modelo de delimitação da Visão Baseada na Instituição.

## ANÁLISE DE RESULTADOS

Apresenta-se de acordo com os dados coletados em entrevistas com os proprietários-dirigentes e o modelo de delimitação da Visão Baseada na Instituição, primeiramente a análise intracaso, observando a estratégia de cada uma das empresas e a análise intercaso comparando as empresas com a teoria.

### Empresa Kiússi – Real Forma Comercial Ltda EPP

A empresa Kiússi está localizada na cidade de Lorena e desenvolve suas atividades comerciais em três plantas localizadas em diferentes países: a empresa que desenvolve capital intelectual, inovação e design está situada na Itália; a empresa que produz os produtos comercializados na China e a empresa que distribui os produtos para a América Latina no Brasil. Todas as plantas são dirigidas e geridas por familiares, tendo assim como forte característica a cultura e regras definidas pela família.

A planta direcionada a distribuição de produtos para a América Latina é a mais recente, e a definição dos proprietários pelo país teve como principal motivo a cultura e a receptividade do mercado para produtos diferenciados.

Inicialmente, o objetivo de produção no Brasil era o atender ao mercado de embalagens com uma matéria-prima diferenciada, porém após um ano de tentativas, perceberam que os clientes e consumidores não tinham interesse em adquirir uma embalagem que gerasse maior custo devido ao valor agregado que possuíam.

As decisões da Kiússi, como demonstradas, são pautadas principalmente pela cultura e normas sociais da localidade em que estão estabelecidas, considerando a definição de produtos e processos de interesse do seu público alvo.

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

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

Para o direcionamento da vantagem competitiva em relação a concorrência, a Kiússi desenvolve produtos com o perfeito ajuste nos carros e nas bicicletas brasileiras, oferecendo aos clientes um valor agregado único, que o diferencia de tal forma que a análise da concorrência se consolida apenas como observação e forma de conhecimento de mercado.

A concorrência é prioritariamente de produtos importados de outros países, necessitando adaptação para o mercado brasileiro, portanto, acredita o proprietário-dirigente que o diferencial é o produto de alto valor agregado, não modificando assim sua estratégia de acordo com a movimentação da concorrência.

O seguinte trecho da entrevista demonstra essa análise:

*Nós olhamos o que está fazendo nosso concorrente, mas nós temos nossa mentalidade, nossa estratégia, nosso planejamento. Principalmente aqui no Brasil o cliente é quem manda, gosto de visitar os clientes, são eles que me relatam o que eles estão precisando.*

Para criar essa diferenciação no mercado, a Kiússi identifica por meio de estudos e abordagens, a demanda de produtos e serviços adequados à cada região, apresentado aos seus cliente um portfólio que atende aos interesses e proporcionem uma relação de parceria na relação comercial.

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

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

*Se tem um produto que eu sei que não está saindo, não empurro, porque senão sai aqui, não sai lá. Outra coisa é conhecer o modo de trabalho, eu quero conhecer e aconselhar o que será bom para a venda. É um treinamento e consultoria que damos para a venda do produto, criando uma parceria com o meu cliente. Nossa estratégia não é vender hoje e sim por 20 anos.*

Na Figura 4, é demonstrada estrutura utilizada pela Kiússi em sua estratégia, identificando os elementos analisados pelos proprietários-dirigentes.

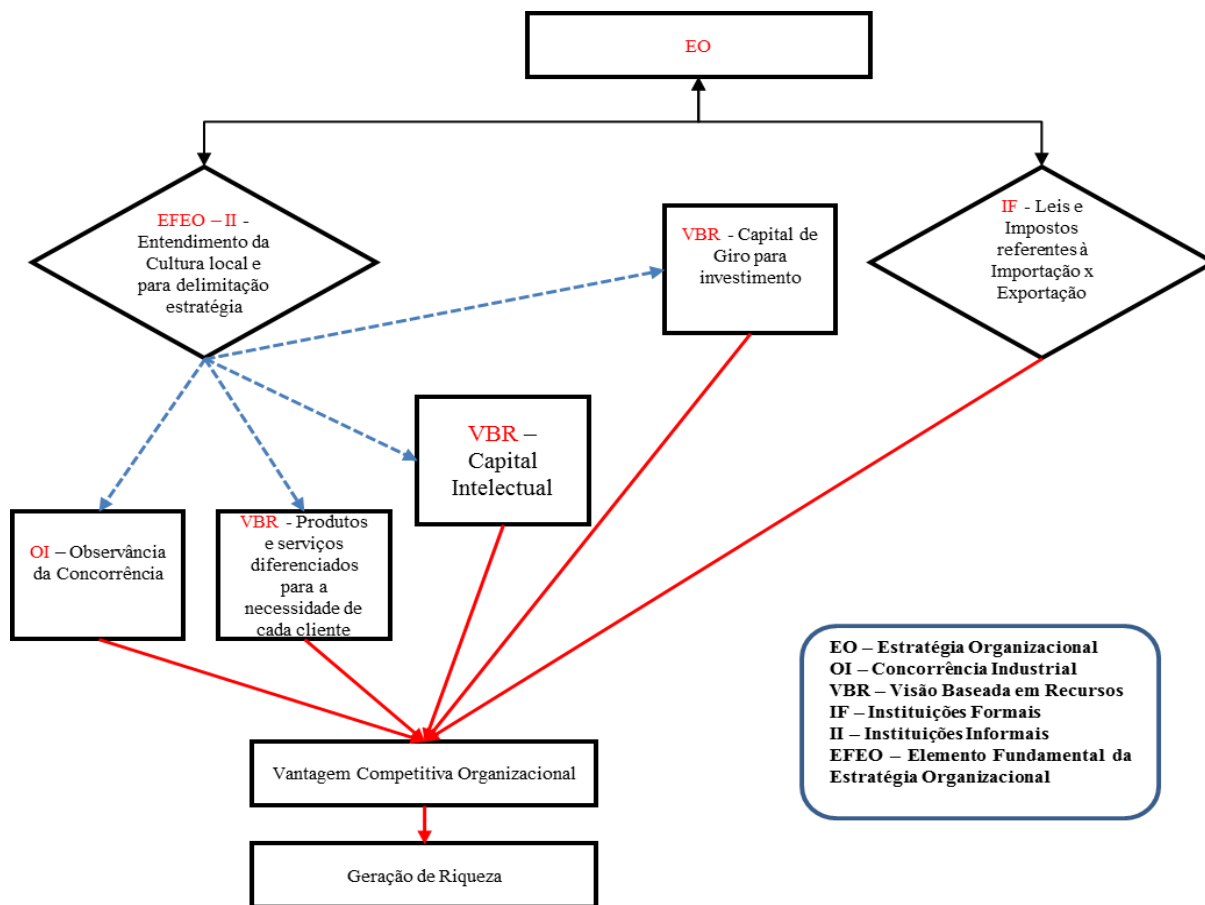


Figura 4: Representação gráfica da estratégia na empresa Kiússi  
 Fonte: Elaborado pela autora

Nesta análise de demanda, a percepção sobre absorção do custo de um novo produto é ampliada, e esta informação é importante para verificar se o capital de giro existente na empresa está dentro do período estimado de retorno do novo investimento em matéria-prima e infraestrutura, consolidando a gestão financeira apenas com o capital próprio, devido ao receio dos proprietários-dirigentes em relação à política e instabilidade financeira no Brasil.

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

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

A Kiússi em sua estratégia prioriza o entendimento da cultura local oferecer aos clientes soluções de giro de produtos e atender às suas necessidades, criando uma sinergia entre a organização e a necessidade do mercado em que o cliente atua, posterior a esse entendimento, o proprietário inicia o processo de análise de custos avaliando o investimento em uma estrutura interna, matéria-prima e capital de giro para concluir a viabilidade de tal empreendimento, entretanto todos os elementos constituinte da Visão Baseada na Instituição estão presente na definição da estratégia organizacional.

O proprietário-dirigente da Kiússi se restringe a cursos e palestras na área comercial e empresarial, não possuindo graduação acadêmica voltada à administração, e esta característica reforça os elementos importantes na definição estratégica, uma vez que inicialmente há interesse sobre a proposta do cliente perante o mercado em que atua e para posteriormente definir a estratégia mais adequada para a criação de riqueza em ambas as empresas.

### **ICE do Brasil**

A empresa ICE do Brasil está localizada na cidade de Piquete, na RMVale e desenvolve suas atividades relacionadas à limpeza de tanques, reservatórios e lagos que tenham resíduo de petróleo e seus derivados.

Devido à natureza de suas atividades, a sua estratégia é principalmente voltada para implemento de tecnologia e inovação em soluções eficazes para atender aos serviços com um menor tempo e maior qualidade de resultado na limpeza.

Os fatores preponderantes nessa formação estão direcionados às características de valorização do capital intelectual de seus colaboradores e a experiência no que se refere à criação de tecnologia de seus equipamentos e serviços, esta característica empresarial é comprovada pelos próprios equipamentos patenteados, prêmios direcionados à inovação tecnológica em limpeza de resíduos petrolíferos e selos verdes relacionados ao mecanismo nos processos.

A tecnologia empregada é desenvolvida pelos próprios funcionários, portanto seus recursos e capacidade organizacional são adquiridos de acordo com a vivência e a observação em campo de serviços anteriores, gerando para a organização um alto valor agregado á prestação de serviços.

Essa é a principal forma da ICE do Brasil formalizar sua estratégia organizacional e acompanhar a qualidade em seus serviços.

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

*O principal recurso que a ICE do Brasil possui é o seu capital intelectual. Ele é que proporciona a vantagem diante dos nossos concorrentes. Nós acreditamos e desenvolvemos pessoas que possam agir com autonomia e empowerment, isso faz com que os colaboradores sintam a ICE do Brasil como uma empresa própria e torna as conquistas e sucessos da empresa como se fosse suas próprias.*

Dada a importância e o envolvimento dos colaboradores em todos os processos da empresa, a ICE do Brasil desenvolve e qualifica seus colaboradores em média durante quatro anos de acompanhamento, orientação, treinamento e transferência de domínio e conhecimento de todos os trâmites burocráticos e de negociação. Essa característica fortifica o capital intelectual e gera sentimento de posse e parceria dos projetos organizacionais.

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

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

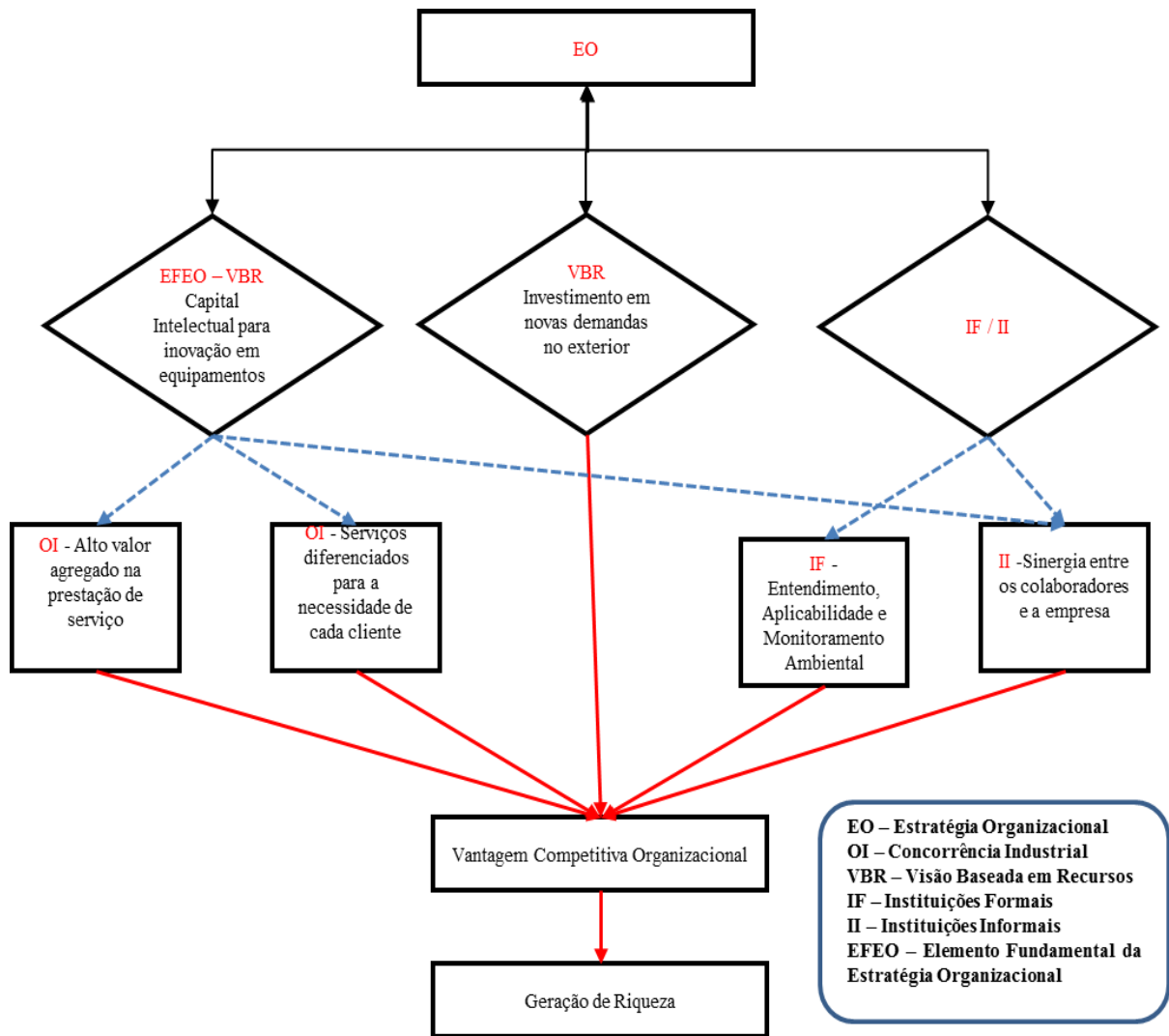


Figura 5: Representação gráfica da estratégia da empresa ICE do Brasil  
Fonte: Elaborado pela autora

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

Trata-se de outro fator importante para o gestor, pois ele acredita que não há aquisição de infraestrutura se não houver interesse e disposição da empresa em patentear suas criações em inovação e tecnologia.

A ICE do Brasil não possui concorrência direta devido a tecnologia empregada em seus serviços, o que possibilita apenas a análise de concorrência de empresas relacionadas ao mercado internacional, portanto a estratégia que o proprietário-dirigente utiliza é demonstrar, por meio de números relacionados ao tempo e qualidade, o valor agregado de sua prestação de serviços.

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

Essa análise é observada no seguinte trecho da entrevista:

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

Relacionada à atividade de limpeza de resíduos petrolíferos, a ICE do Brasil, monitora e se atualiza quanto a legislação ambiental brasileira e internacional, bem como os requisitos impostos pelos clientes dadas as exigências legais relacionadas à rastreabilidade dos fornecedores, tanto no que diz respeito ao descarte, como aos processos, possibilitou à ICE do Brasil as certificações OHSAS 18001:2007 e ISO 14001:2004 nos serviços que executa, conquistando em seus processos quatro selos ambientais voltados aos seus processos de serviços e descarte de resíduos.

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

### **Análise intercaso das empresas pesquisadas**

Para uma construção de conhecimento fundamentada no estudo de caso a análise intercaso apresenta os dados coletados comparados entre as empresas pesquisadas e o modelo teórico de delimitação.

De acordo com a proposta do tripé organizacional foram comparadas e analisadas as relações entre as empresas, objeto de estudo, e os seus elementos constituintes por meio de dados coletados nas entrevistas com os proprietários-dirigentes, as empresas Kiússi e ICE do Brasil possuem em sua análise para definição da estratégia, os elementos da Visão Baseada na Instituição, portanto em todas as análises são apresentadas os elementos correspondentes a concorrência industrial, recursos e capacidades organizacionais e instituições formais e informais, apesar de estas serem baseadas em diferentes níveis de informações e importância.

Outra importante análise é a identificação em cada empresa de qual fator tem maior relevância na tomada de decisão estratégica. Essa observação foi possível por meio da entrevista em que cada proprietário-dirigente deu enfoque e a base a toda a sua estratégia. Cada uma das empresas utiliza diferentemente seu foco na estratégia organizacional, apenas uma das bases do tripé em sua formação.

A empresa ICE do Brasil defini sua estratégia com base nos recursos e capacidades organizacionais, identificando como prioridade o capital intelectual de seus colaboradores na geração e desenvolvimento de seus serviços.

Porém, nesta mesma análise de base da estratégia, a empresa Kiússi traz como foco em sua estratégia a cultura e normas sociais de cada um de seus clientes, formalizando sua estratégia individualizada às características e necessidades individuais e conquistando com esta atitude a vantagem competitiva diante do mercado.

A aplicabilidade do tripé na estratégia organizacional, segundo Peng *et. al* (2009), apresenta como já visto anteriormente, a análise de três elementos: concorrência industrial, recursos e capacidades organizacionais e instituições formais e informais.

No aspecto da concorrência industrial, ambas as empresas percebem que devido alto valor agregado de seus produtos e serviços, a concorrência não se configura como uma ameaça, portanto, a estratégia não é pautada nas ações da concorrência e sim apenas monitorada para entendimento do mercado.

Em relação aos recursos e capacidade organizacionais, as empresas estudadas avaliam diferentemente esse elemento. Enquanto para a ICE do Brasil, os recursos e capacidades organizacionais é o diferencial em sua estratégia, para a Kiússi, é um meio de atender às necessidades dos clientes, entretanto há a concordância sobre a importância no desenvolvimento do capital intelectual, tanto que a ICE apresentou na entrevista a preocupação em patentear seus produtos e serviços obtidos pelo recurso intelectual da empresa.

O direcionamento a estratégia relacionado às instituições formais, foi observada que a ICE do Brasil busca atender as regulamentações internacionais em seus processos e produtos voltados às questões ambientais e ao mercado internacional, enquanto a análise para a Kiússi se relaciona aos aspectos de movimentação financeira relacionada ao dólar e impostos sobre importação e exportação.

Enquanto que a análise das instituições informais para ambas as organizações é importante, visto que a Kiússi utiliza como base estratégia as culturas e normas sociais e a ICE do Brasil, entende que o maior ativo da empresa é o envolvimento dos colaboradores nos processos comerciais criando sinergia entre a empresa e o corpo colaborativo.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

As discussões dos resultados das análises intracaso e intercaso relacionados às empresas pesquisadas apresentam as considerações importantes para a geração de conhecimento relacionada às estratégias em pequenas empresas de base tecnológica da RMVale.

A execução e o estudo das estratégias nas empresas são elementos importantes para a procura e fundamentação da vantagem competitiva e a sustentabilidade do negócio frente ao mercado, atuando o proprietário-dirigente como agente decisório na tomada de decisão e escolha da viabilidade ou não de cada ação aplicada.

Herrmann (2005), identifica que os gestores das empresas com base em modelo de compreensão dos ambientes organizacionais, mentais e mercadológicos, possuem melhor entendimento das necessidades e definição da estratégia para a conquista de diferenciais competitivos.

O modelo de delimitação para este estudo foi determinada a teoria da Visão Baseada na Instituição, analisando a institucionalização nas estratégias das empresas pesquisadas pela abordagem prática e integrada entre as vertentes: política, econômica e sociológica.

Peng *et al* (2008) definem que a Visão Baseada na Instituição possui duas perspectivas integradoras: uma relacionada a fatores de ordem racional e econômica (determinada pela concorrência industrial e recursos e capacidades organizacionais) e outra determinada de acordo com o comportamento sociológico (instituições formais e informais).

Em uma análise generalizada, ambas as empresas pesquisadas (Kiússi e ICE do Brasil) identificaram em sua estratégia organizacional a presença dos elementos constituintes da teoria do IBV.

As empresas pesquisadas identificaram formas variadas para o entendimento de cada um dos elementos da teoria do IBV, construindo sua estratégia de acordo com a sua realidade organizacional e características pessoais e acadêmicas dos proprietários.

Observa-se que a análise desses elementos pelos proprietários-dirigentes é tida por exercício da prática gerencial ou observância da concorrência, sem por vezes saber da existência da teoria do IBV que contempla esses mesmos elementos.

Com a teoria da organização industrial as empresas que pretendem obter a vantagem competitiva deverão utilizar, como parâmetro em sua estratégia, as ações e comportamentos da concorrência para buscar diferenciais de preço, inovação, produtos e processos organizacionais.

Direcionada pela análise da Concorrência Industrial, as empresas pesquisadas praticam a análise e o conhecimento da concorrência, porém como forma de monitoramento do mercado e as práticas por ele exercida, sem influenciar de forma aprofundada a estratégia.

Outro fator de análise, segundo o IBV, é a administração e o conhecimento dos recursos e capacidades internas de tal forma a conquistar ações diferenciadas em seus produtos e processos, como a inovação e a tecnologia utilizadas nas organizações, capital intelectual desenvolvido e valorizado, bem como a gestão dos custos e recursos organizacionais.

Barney (1991) define os elementos de recursos e capacidades organizacionais como forma de diferenciação de desempenho para criar e identificar algo único, essencial e de difícil reprodução pelos concorrentes.

Nesse aspecto, o presente estudo se confirmou fortemente na empresa ICE do Brasil, que não somente instiga e permite que os colaboradores tenham autonomia nas decisões estratégicas, como os produtos e processos oferecidos pela empresa são completamente desenvolvidos e produzidos por esses mesmos colaboradores.

Na empresa Kiússi a análise dos recursos e capacidades organizacionais permite ou não a aplicabilidade de uma nova estratégia, pois o investimento financeiro para a inovação se restringe ao capital financeiro próprio.

O terceiro elemento da estratégia organizacional, segundo Peng e Pleggenkuhle-Miles (2009), está fundamentado nas instituições formais e informais, que definem as relações da empresa com as legislações e regulamentos formais e a relevância da cultura e normas sociais quando definida a estratégia organizacional.

Nesse aspecto nas empresas pesquisadas, na ICE do Brasil preponderara em suas ações às regulamentações ambientais e a sinergia entre a empresa e os colaboradores, enquanto na empresa Kiússi a estratégia organizacional é baseada principalmente na cultura e nas normas sociais, tanto no que diz respeito às estratégias de fidelização e continuidade de um determinado produto ou serviço como na definição da localidade de suas plantas industriais.

## CONCLUSÃO

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

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R.; ROLAND, C. About strategy. **We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them**, p. 150, 1987.

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



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

CARVALHO, Marly Monteiro. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. Editora Atlas SA, 2000.

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

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

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

IPEA – Relatório Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, 2010.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, Gerry. **Strategic change and the management process**. Blackwell, 1987.

KOTTER, John P. **What effective general managers really do**. Harvard Business Review, 1982.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 89-100, 2007.

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

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

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper and Row, 1973.

MORAES, Marcela Barbosa de. **EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR AERONÁUTICO BRASILEIRO E CANADENSE**. 2014. Tese de Doutorado.

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

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

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

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

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

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

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

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

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Relatório da Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira (2014).

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa (2013).

WOODWARD, James. **Industrial Organization: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, 1965.

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