

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INTENÇÃO ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS EMPRESAS: MITO OU  
REALIDADE?**

**MARCELO VIEIRA ACEVEDO**

**Porto Alegre, 2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Marcelo Vieira Acevedo

**INTENÇÃO ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS EMPRESAS: MITO OU  
REALIDADE?**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo, Dr.

Porto Alegre, 2011

*“Pois o futuro não é o que acontecerá, é o que está acontecendo”*

C.K. Prahalad e G. Hamel.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que, de uma forma ou de outra, ajudaram-me a chegar até aqui contribuindo, incentivando e, sobretudo, compreendendo.

Inicialmente, presto minha gratidão ao meu filho, Antonio, que, nas horas de maior dificuldade, sempre me trazia alegria e conforto com o seu sorriso.

Agradeço de uma forma especial à Ivana, minha eterna companheira, que me apoiou o tempo todo; e aos meus pais, Lorgio e Ada, os quais me mostraram como ser o que sou.

A meu avô, Rubens, o qual é um exemplo de como, apesar das dificuldades, pode-se construir uma longa vida com alegria e baseada em sólidos padrões morais.

Ao professor Dr. Luiz Antonio Slongo, que soube compreender minhas dificuldades e limitações para a conclusão deste trabalho e pelo apoio incondicional e sempre otimista nas suas avaliações.

Aos professores Dr. Fernando Bins Luce e Dr. Hugo Fridolino Müller Neto, os quais ofereceram valiosas contribuições e sugestões a este trabalho.

E, finalmente, a todos os empresários entrevistados que, gentilmente, disponibilizaram-se e contribuíram para a construção deste trabalho, o qual tem a pretensão de ajudar a entender melhor a gestão das pequenas empresas.

Muito obrigado a todos!

## RESUMO

Com base no questionamento se as pequenas empresas e seus gestores podiam usar como ferramentas de gestão as principais teorias administrativas com a mesma eficiência que nas grandes empresas nas quais, via de regra, estas teorias foram desenvolvidas, este trabalho buscou analisar especificamente se os conceitos da teoria da intenção estratégica aplicam-se nas pequenas empresas. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório baseado na técnica da entrevista em profundidade, a qual foi realizada com pequenos empresários de empresas localizadas em incubadoras universitárias, no período de junho a agosto de 2011. Os resultados deste trabalho indicam que, apesar das pequenas empresas, geralmente, não conseguem realizar um planejamento ao longo prazo e controlar o seu próprio destino, dois dos preceitos da intenção estratégica, elas são capazes de mostrar evolução na aplicação da intenção estratégica quanto a mudar o seu setor, de ter as competências necessárias para tal e de ser autor do seu próprio destino. Em síntese, conclui-se que, de maneira geral, a intenção estratégica pode ser aplicada nas pequenas empresas e que os limitadores desta aplicação são as próprias dificuldades inerentes às pequenas empresas como, por exemplo, fragilidade perante as frequentes mudanças do mercado, sobrecarga de questões operacionais por parte dos gestores e falta de recursos financeiros e humanos.

**Palavras-Chave:** Intenção Estratégica; Empresa Especialista, *Core Business*; Pequena Empresa.

## **ABSTRACT**

This investigation will look at whether the concepts of the strategic intent theory could be applicable specifically to small companies, with regards to whether they and their managers could use administration theories as managerial tools as effectively as they would in large corporations, where, by and large, those theories are usually developed. This is merely an exploratory study and relies on an in-depth interview technique, which was conducted with small business entrepreneurs from corporations located in university incubators, from June to August 2011. The results of this study show that despite the overall inability of small companies to conduct long-term planning and control their own futures, which are two of the precepts of strategic intent, they are able to show improvements in terms of its applicability when it comes to changing their sectors, as well as having the necessary competencies for such a move and being the authors of their own destiny. To sum up, we can assume that strategic intent can generally be applied in small companies and that the limiting factors of such application are the hardships that are inherent to small companies, such as fragility in the face of frequent market changes, excessive operational issues with regards to managers and a lack of financial and human resources.

**Key-words:** Strategic Intent; Specialist Company, Core Business; Small Company.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	16
1.3	OBJETIVOS.....	20
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1	CONCEITOS GERAIS.....	22
2.2	ESTRATÉGIA E FUTURO DAS EMPRESAS.....	35
2.3	CONCEITO DE “ARQUITETURA ESTRATÉGICA”.....	39
2.4	CONCEITO DE “INTENÇÃO ESTRATÉGICA”.....	40
2.5	“INTENÇÃO ESTRATÉGICA” NA PRÁTICA.....	42
2.6	“INTENÇÃO ESTRATÉGICA” NA PEQUENA EMPRESA.....	43
2.7	OUTROS CONCEITOS QUE APOIAM O ESTUDO.....	46
<b>3.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>51</b>
3.1.	TIPO DE ESTUDO.....	51
3.2.	DEFINIÇÃO DAS FONTES USADAS.....	52
<b>3.2.1.</b>	<b>Literatura especializada.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.2.</b>	<b>Elementos da pesquisa.....</b>	<b>52</b>

3.2.2.1. Entrevistas com práticos: empresários e gestores de pequenas empresas.....	53
<b>3.2.3. Técnicas de coleta.....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.4. Registro de dados.....</b>	<b>54</b>
3.3. ANÁLISE DOS DADOS.....	57
3.4. ENTREVISTADOS.....	59
3.5. ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	59
3.6. PRODUTO FINAL.....	62
<b>4. RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>63</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	63
<b>4.1.1. Caracterização das empresas pesquisadas.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.2. Caracterização dos respondentes.....</b>	<b>64</b>
4.2. ANÁLISE DAS EMPRESAS À LUZ DA TEORIA.....	65
<b>4.2.1. Análise das empresas à luz da teoria da Regra de Três (Sheth; Sisodia, 2002).....</b>	<b>66</b>
4.2.1.1. Síntese dos resultados.....	70
<b>4.2.2. Análise das empresas à luz do conceito de <i>Core business</i> (Zook; Allen, 2001).....</b>	<b>71</b>
4.2.2.1. Síntese dos resultados.....	74
<b>4.2.3. Análise das empresas à luz do conceito de Intenção Estratégica (Hamel; Prahalad, 2005).....</b>	<b>75</b>
4.3. APLICABILIDADE DO CONCEITO DE “INTENÇÃO ESTRATÉGICA” NAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	85
<b>4.3.1. Identificação se o conceito de “intenção estratégica” se aplica às empresas pesquisadas.....</b>	<b>87</b>

<b>4.3.2. Identificação se o conceito de “intenção estratégica” se aplica às pequenas empresas em geral.....</b>	<b>89</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>92</b>
5.1. SÍNTESE DAS CONCLUSÕES.....	99
5.2. IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	100
5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	101
5.4. SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....	103
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>7. APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação do autor para elaboração deste estudo nasceu quando se tornou um pequeno empresário do ramo de alimentos. Antes disso, sua experiência fora em grandes empresas multinacionais. Durante esse período e, em paralelo à condução de seus estudos de especialização, começou a ter acesso a vários estudos e teorias da área de administração de empresas e negócios. Nessa fase, estes estudos sempre pareciam fazer sentido, pois, geralmente, citavam ou eram realizados em grandes empresas como as que ele trabalhava (algumas delas eram, inclusive, os objetos destes estudos, como Dell, IBM e HP). Posteriormente, ao se tornar um pequeno empresário e com a necessidade de conduzir seu negócio com eficiência, buscou, nestes estudos e teorias, um apoio para suas decisões e estratégias.

Nesse ponto, formou-se o questionamento que este estudo se propõe a analisar: sendo as bases da maioria das teorias da administração de empresas criadas e sustentadas por estudos que tinham por objeto empresas (objeto da administração de empresas), mais especificamente grandes empresas, seriam estas teorias aplicáveis para pequenos empreendimentos? Esta dúvida tornou-se a grande motivação inicial deste estudo.

Para sustentar este estudo buscaram-se fontes que fossem compatíveis com a proposta e o objetivo desejados. A fonte básica escolhida foi o conceito de intenção estratégica de Hamel e Prahalad, em “Competindo pelo Futuro (2005), e, como fontes de apoio, os conceitos de empresas especialistas de Sheth e Sisodia,

em “The Rule of Three” (2002), e empresas focadas em seu *core business* de Chris Zook e James Allen, em “Lucro a Partir do Core Business” (2001), os quais se aplicam bastante bem às pequenas empresas em geral e, mais especificamente, às pequenas empresas incubadas, as quais foram objeto das entrevistas deste estudo.

Assim este estudo explora esta questão, a qual, até o momento, não estava bem-esclarecida: se os pequenos empreendedores podem usar, na gestão de suas pequenas empresas, a intenção estratégica a qual, segundo seus autores, também foi gerada a partir de estudos realizados em grandes empresas.

Cabe salientar que essas teorias administrativas referidas anteriormente foram geradas, como assinalado, “nas” grandes empresas; e não, necessariamente, “para” as grandes empresas. Procura-se entender, neste estudo, então, se as conclusões obtidas na teoria da intenção estratégica se oferecem como ferramentas de gestão semelhantes em eficácia “para” as pequenas empresas e se é possível aplicá-las da mesma maneira “nas” pequenas empresas.

Na presente pesquisa, há, por conseguinte, uma indicação para que os pequenos empresários se sintam seguros ao apoiarem-se no conceito de intenção estratégica, conceito este escolhido por suas características de atualidade, inovação (conquanto já tenha mais de uma década) e de potencial aderência às estratégias das pequenas empresas.

E, em complemento, este estudo deverá ser de grande utilidade para um grande universo de pequenas empresas, as quais constituem parte significativa dos

empreendimentos empresariais existentes. Em virtude desse motivo, este estudo tem o seu maior valor.

### 1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Grande parte das principais, mais conhecidas e influentes teorias administrativas que se conhece atualmente, como a Teoria da Administração Científica de Taylor, a Escola Clássica da Administração com Fayol, passando pelas Teorias das Relações Humanas (ou do Comportamento Organizacional) de Mayo e Teoria Estruturalista de Weber, foram geradas, idealizadas e desenvolvidas dentro de grandes empresas em suas respectivas épocas.

O mesmo ocorre para teorias mais recentes, como a Teoria Comportamental, Teoria do Desenvolvimento Organizacional, Teoria dos Sistemas, Teoria da Contingência e, já na segunda metade do século XX, a Teoria Mercadológica (ou “marketing”), através dos estudos de notáveis como Peter Drucker, Philip Kotler e Tom Peters e Bob Waterman.

Tendo essas e outras teorias e artigos do campo da administração de empresas sido geradas na academia, foram, portanto, desenvolvidas e realizadas através de um método científico, pois, independentemente do foco ou tema estudados, elas foram quantificadas, testadas e provadas através dos experimentos realizados em seu ambiente, ou seja, na própria empresa. E o tipo de empresa que

os estudiosos da administração inicialmente, e por muitos anos, preocuparam-se e se dedicaram a estudar foram as indústrias (SPAGNOL, 2002).

Segundo Faria (1996), a Abordagem Clássica da Administração (leia-se aqui as teorias de Taylor e Fayol, já citadas), que foi o início do estudo da administração moderna, tinha o propósito de resolver os problemas decorrentes do crescimento acelerado e desorganizado das empresas (no caso, indústrias), que precisavam encontrar formas eficientes de racionalizar o trabalho e aumentar a produção. Portanto, nessa fase, as empresas estavam crescendo e, segundo Robbins e Coulter (1998), foi, nessa época, da relativamente recente história da administração, que surgiram as grandes empresas.

Assim, pode-se referir que a história da administração como campo de estudos surgiu juntamente e por causa do aparecimento da “grande empresa”. Por consequência, a base de conhecimentos da administração de empresas foi gerada na grande empresa. A estrutura e a complexidade do ambiente empresarial da grande empresa podem ter sido essenciais para que se pudessem realizar estudos com o aprofundamento, diversidade e foco necessários, dessa maneira, gerando teorias consistentes e que permitissem a evolução de tais teorias nas mais variadas direções. Na pequena empresa, não se poderia gerar o mesmo conhecimento, pois a pequena estrutura, talvez, não fosse suficiente para sustentar as exigências e requisitos de um estudo científico. Portanto, pode-se entender que mais especificamente a “grande empresa” (e não qualquer empresa) tem sido historicamente o grande objeto de estudo da administração de empresas.

Passando o foco da grande para a pequena empresa, historicamente, até antes do início do evento da globalização, ela possuía uma atuação mais local, focada na sua região, cidade ou até bairro e este pode ser outro motivo pelo qual não se faziam estudos aprofundados nas pequenas empresas: pois os interesses e abrangências eram locais. Através do evento da globalização, ou seja, de aproximadamente 20 anos para cá, estas empresas começaram a sentir a necessidade de aprimorar suas técnicas de gestão, pois as fronteiras geográficas, antes claras de cada mercado, começaram a não existir. E começaram a não existir nos dois sentidos, tanto para empresas grandes invadirem seus “territórios locais” como para as pequenas empresas desbravarem novos mercados. E isso exigiu que os empreendedores gestores destas pequenas empresas buscassem uma maior profissionalização das mesmas. E onde mais poderia ser feita esta busca pela profissionalização, senão na própria experiência prévia adquirida e nas teorias de administração e gestão já existentes?

Durante (1996) afirma que, quando o processo de globalização teve início, havia o temor de que pudesse enfraquecer a pequena empresa, todavia, hoje, percebe-se que esse processo se tornou a melhor alternativa, por ser, ao contrário dos grupos maiores, um grande absorvedor de mão de obra. Soma-se ainda o fato de que o número de pequenas empresas tem aumentado nos últimos anos, sustentado, principalmente, na maior facilidade de competição em âmbito global, aumento do tamanho do mercado e poder aquisitivo da população em geral e o maior acesso às informações e aos novos mercados oferecidos pela globalização. Apenas no Brasil, de 2000 a 2005, houve um crescimento de 22% no número de pequenas empresas (SEBRAE, 2006); e, segundo o IBGE (2003), 98% das

empresas brasileiras são pequenas empresas. A afirmação de Durante, anteriormente assinalada, e os dados do SEBRAE e IBGE demonstram a importância que as pequenas empresas possuem neste recente cenário mundial do mundo globalizado.

Segundo De Souza (1993), nestas últimas duas décadas, vem-se intensificando o movimento de mudanças nas relações industriais no âmbito mundial e que, por tratar-se de um momento de transição, ocorre a diluição de suas fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes econômicos. Assim, os empreendedores gestores das pequenas empresas, que são a maioria dos agentes econômicos (como enunciado no parágrafo anterior), tomam suas decisões num ambiente de incerteza e de risco. Segundo o SEBRAE (2006), a taxa de mortalidade de pequenas empresas no Brasil, em 2003, era de 35,9% até o quarto ano de existência. Esta mortalidade deve-se a basicamente dois fatores: ambiente econômico e qualidade empresarial. Vê-se aí a importância, desde os primeiros passos de uma empresa (pouquíssimas empresas já nascem grandes), no tocante a uma gestão apropriada e baseada em princípios e ferramentas coerentes com o seu tipo de mercado, cliente, produto e, também, tamanho da empresa.

Blanco e Vieira (1998) esclarecem que:

[...] dentro do processo de integração e na era da globalização econômica, há muitas discussões sobre o papel das pequenas e médias empresas, especialmente em função de sua contribuição na geração de empregos, mas parece fundamental a compreensão de que há espaço para as pequenas empresas, entretanto, estas ainda precisam de ferramentas para cumprir o seu papel.

Portanto eles questionam se os empreendedores dessas pequenas empresas têm, nas ferramentas existentes (e as teorias administrativas são algumas destas ferramentas como já enunciado), fundamentos suficientes para gerenciarem seus negócios.

Nessa perspectiva é que surge a questão mencionada anteriormente: se as teorias da administração de empresas foram geradas, como se viu, tendo como base, geralmente, as grandes empresas, os empreendedores gestores desta grande maioria de pequenas empresas podem aplicar as técnicas e ensinamentos de gestão, de processos e de tantas outras diversas abordagens nas suas pequenas e novas empresas da mesma maneira que nas grandes? Será que todas estas teorias, geradas a partir das grandes empresas, servem para as pequenas? Será que estes questionamentos se aplicam para toda e qualquer pequena empresa?

E aqui se fecha o foco destes questionamentos na seguinte questão: será que o conceito de intenção estratégica de Hamel e Prahalad, o qual os próprios autores informam ter sido desenvolvido e estudado dentro de grandes empresas, aplica-se às pequenas empresas da mesma maneira?

## 1.2. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Para conduzir este estudo foi focalizado, de maneira mais específica, o conceito de “intenção estratégica” e sua aplicabilidade em empresas de pequeno porte. A intenção estratégica foi desenvolvida, por Gary Hamel e C. K. Prahalad (2005), como uma estratégia inovadora e que tem por base as novas realidades competitivas ocasionadas pelo rompimento das barreiras entre os mais variados ramos de negócios em função da globalização, fazendo com que muitas das estratégias clássicas e modelos desenvolvidos nas décadas anteriores não fossem mais aplicáveis de maneira eficiente. Basicamente, o estudo da intenção estratégica destes autores mostra que a empresa deve “criar seu próprio futuro” e indica alguns caminhos para isso. Mais uma vez e mantendo um padrão identificado anteriormente, estes estudos foram feitos em grandes empresas, tais como Xerox, IBM, Honda, Matsushita, Sony, Motorola, EDS, entre várias outras.

Prahalad e Hamel, em “Competindo pelo Futuro” (2005), livro no qual trouxeram o conceito de intenção estratégica, citam a expressão “pequena empresa” apenas ao final do livro (entre as páginas 310 e 312), quando discutem, no último capítulo, intitulado “Pensando Diferente”, a questão da “Competição Nacional em Perspectiva”. No mesmo parágrafo em que referem que “a perspectiva que oferecemos neste livro é de igual valor para grandes e pequenas empresas”, e acrescentam que “não há honra em ser pequeno”. Aqui, evidencia-se uma dicotomia dos autores acerca da pequena empresa em um espaço de poucas linhas. Isso pode ser um sinal de que esta questão da intenção estratégica relacionada com pequenas empresas não está clara e necessita ser mais melhor explorada.

Os autores, nesse capítulo, são favoráveis a que as pequenas empresas lutem para não se manterem pequenas ao colocar que “por mais adeptos que sejamos da regeneração das grandes empresas, também somos adeptos da transformação das pequenas empresas em grandes empresas”, e, ainda “assim, qualquer pessoa que administre uma pequena empresa deve se sentir enormemente estimulada pelo fato de haver tantos exemplos de empresas que superaram limitações de recursos aparentemente insuperáveis e desenvolveram posições de liderança global” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.312).

Diante dos dados que indicam que a maioria das empresas é de pequeno porte e que poucas irão “desenvolver posições de liderança global” (não há lugar para todas), poderia surgir a seguinte pergunta: e as empresas que irão continuar a ser pequenas, mesmo que globalizadas, e que buscam seu sucesso em uma escala menor do que a “liderança global” citada no parágrafo anterior por Hamel e Prahalad? Estas também poderiam almejar um futuro de sucesso?

Para aprofundar esta questão foi válido e pertinente adicionar ao conceito de intenção estratégica o de “empresas especialistas”, trazido por Sheth e Sisodia, em “The Rule of Three” (2002), abordagem esta que se aproxima bastante de um caminho potencialmente sustentável para uma pequena empresa surgir e se manter com sucesso no mercado, mesmo continuando a ser pequena. Assim, a pequena empresa fica “melhor situada” dentro do conceito de intenção estratégica. Mas, ainda assim, os estudos de Sheth e Sisodia também são baseados em grandes empresas, pois, mesmo as empresas especialistas no estudo são, na verdade, grandes empresas em comparação com o conceito brasileiro de micro e pequenas empresas

(segundo a definição de micro e pequena empresa do Ministério da Fazenda, a qual define que microempresa tem receita bruta anual até R\$ 240.000,00 e pequena empresa até R\$2.400.000,00).

Ainda como suporte ao desenvolvimento deste estudo, foram analisados os conceitos de Chris Zook e James Allen, em “Lucro a Partir do Core Business” (2001), e Chris Zook, em “Beyond the Core” (2004) e “Unstoppable” (2007). Nesses estudos e mais especificamente no primeiro, os autores examinaram aproximadamente duas mil grandes empresas e analisaram os fatores que levaram apenas 10% destas empresas a alcançarem um crescimento lucrativo e sustentável na década anterior ao estudo. Entre as conclusões dos autores, vê-se que estes 10% de empresas usaram, em comum, alguma estratégia que consistia em se manter focado nos seus *respectivos core business* (ou no máximo em uma extensão, ao que os autores chamam de negócios adjacentes). Zook e Allen citam o trabalho sobre a competência do *core* de Hamel e Prahalad, no livro “Competindo pelo Futuro” (2005), como fonte de referência e, portanto, pode-se encontrar uma afinidade entre os trabalhos de Hamel e Prahalad com os de Zook e Allen.

A evolução de “Lucro a partir do Core Business” (2001) foi “Beyond de Core” (2004), onde os autores vão mais longe na questão da expansão do mercado da empresa, sem abandonar suas raízes. “Unstoppable” (2007) completa a trilogia e traz a ideia de como buscar na empresa ativos subestimados como forma de renovar constantemente o *core* e alavancar um crescimento lucrativo.

Portanto, a partir do conceito de intenção estratégica de Prahalad e Hamel, com o suporte de Sheth e Sisodia com as empresas especialistas da “Regra de Três” e Zook e Allen com sua trilogia acerca do foco no *core business*, foi desenvolvido o estudo se o empreendedor pode usar e aplicar eficazmente, dentro de sua pequena empresa, esses conceitos ou até que ponto isso pode ser feito dentro da sua realidade.

Vale ressaltar que a importância deste estudo reside principalmente na visão e na preocupação do ponto de vista do pequeno empresário, que não vê apoio ou referência às suas pequenas empresas e seus problemas e desafios na maioria dos estudos e autores mais conceituados da área de administração de empresas. Não se pode esquecer que estes gestores de micro e pequenas empresas compõem a maior parte dos empresários (no Brasil, aproximadamente 98%, segundo o SEBRAE).

Nesse sentido, o que se tinha até hoje era uma névoa com relação à validade e aplicabilidade da intenção estratégica, sob a qual este estudo pretendeu lançar algumas luzes para os empreendedores que já se encontram estabelecidos no mercado e, com a mesma importância, para aqueles que ainda pretendem entrar.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo Geral

O estudo propôs-se a verificar se a intenção estratégica, a qual foi gerada e desenvolvida em ambientes de grandes empresas, aplica-se, segundo a visão dos pequenos empresários, de maneira eficaz nas suas empresas de pequeno porte.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

Este estudo tem os seguintes objetivos específicos:

- Identificar práticas do conceito de intenção estratégica nas pequenas empresas e dos conceitos de empresas especialistas e focadas no *core*.
- Descrever a opinião de pequenos empresários quanto à prática e aplicabilidade do conceito de intenção estratégica em pequenas empresas.
- Avaliar a necessidade de adaptação da aplicabilidade da intenção estratégica (conforme os autores preconizam) nas pequenas empresas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A linha teórica central do estudo, conforme mencionado na delimitação do tema, tem como base o conceito de intenção estratégica trazido por Hamel e Prahalad, em “Competindo pelo Futuro” (2005). Para situar a pequena empresa no foco da intenção estratégica, este estudo apoiou-se no conceito de “empresas especialistas” de Sheth e Sisodia, em “The Rule of Three” (2002), e estendeu a base teórica com a trilogia Zook (e Allen no primeiro volume), que valoriza o foco da empresa em seu *core business*, para dar sustentação a um potencial caminho de sucesso para a pequena empresa. Como suporte à linha teórica central do estudo, diversos outros autores e obras foram também analisados e fazem parte da fundamentação teórica deste estudo.

### 2.1 CONCEITOS GERAIS

Esta pesquisa propôs-se a avaliar, conforme já mencionado nos objetivos (ver item 1.3), basicamente, as estratégias empresariais (no caso deste estudo a “intenção estratégica”) e checar suas aplicabilidades em diferentes tipos de empresas (neste caso, mais especificamente, pequenas empresas). Assim, é importante entender a evolução da estratégia como ferramenta gerencial para se entender como foi construído e sedimentado o conceito foco deste estudo, ou seja, a “intenção estratégica”.

Quanto à evolução da estratégia, Pankaj Ghemawat (1999) coloca que, ao final do século XIX, um novo tipo de empresa começava a surgir, primeiro, nos Estados Unidos; depois, na Europa: a grande e verticalmente integrada corporação, que fazia investimentos expressivos em manufatura e *marketing* e na gestão de hierarquias para coordenar estas funções. No decurso do tempo, as maiores empresas deste tipo passaram a alterar o ambiente competitivo dentro de seus setores e mesmo ultrapassar os limites dessas fronteiras. A necessidade de haver um pensamento explicitamente estratégico foi articulada, pela primeira vez, por administradores de alto escalão destas empresas. Aqui se vê, mais uma vez, a indicação de que o pensamento estratégico teve seu berço nas grandes empresas.

Peter Drucker, em seu clássico “The Practice of Management” (1954), observou que a teoria econômica, do início do século até a Segunda Guerra Mundial, tratou o mercado como forças impessoais, além do controle dos empreendedores individuais e organizações. Na era das grandes corporações, contudo, gerenciar implicava na responsabilidade de procurar influenciar o ambiente econômico para planejar, iniciar e implantar mudanças no mesmo, de modo a, constantemente, reduzir o efeito dessas limitações econômicas na liberdade de ação das empresas. Esse pensamento tornou-se a chave do raciocínio para que a estratégia corporativa possibilitasse, de forma consciente, pelo planejamento formal, que as empresas pudessem exercer algum controle positivo sobre as forças de mercado.

No final dos anos 50, Kenneth Andrews, professor de Harvard, expandiu o conceito de estratégia empresarial argumentando que “toda organização

empresarial, toda subunidade organizacional e mesmo todo o indivíduo deveria ter um conjunto definido de propósitos ou metas que o mantivessem numa direção deliberadamente escolhida, evitando sua dispersão para direções indesejáveis” (GHEMAWAT; PANKAJ, 1999, p.19). Andrews pensava que a função do administrador geral, com o tempo, seria a supervisão do processo contínuo de determinar a natureza do empreendimento e estabelecer, revisar e procurar atingir suas metas. Este processo pode ser considerado como o embrião do “planejamento estratégico”.

Na década de 60, em Harvard, a discussão começou a centrar-se na compatibilização entre “forças” e “fraquezas” de uma empresa (sua competência distintiva) e as “oportunidades” e “ameaças” (riscos) que enfrentava no mercado, conhecida pelo acrônimo SWOT (*strenths, weaknesses, opportunities e threats*). Esta estrutura representou um grande avanço, pois fez o pensamento competitivo tratar de questões de estratégia. Andrews combinou esses elementos de um modo que enfatizava quais competências e recursos deveriam atender às necessidades ambientais para ter valor (GHEMAWAT, 1999).

Porém este conceito não trouxe solução para a questão de realmente definir a competência que distinguiria uma determinada empresa. Portanto, os estudiosos e estrategistas precisaram identificar quais aspectos empresariais eram duradouros ao longo do tempo e quais eram apenas respostas às mudanças do mercado. Quando as escolhas estratégicas foram analisadas a partir de uma perspectiva ao longo prazo, a ideia de competência distintiva adquiriu uma importância adicional porque os investimentos ao longo prazo, geralmente, envolviam riscos maiores

(GHEMAWAT, 1999). E aqui já se pode fazer uma relação destes conceitos, de algumas décadas atrás, com os mais recentes que foram usados como foco neste estudo. Nesse sentido, vislumbra-se uma relação entre “competência distintiva” e *core business*, aprofundada, particularmente, neste estudo, pela visão de Zook e Allen, em “Lucro a Partir do Core Business” (ZOOK; ALLEN, 2001), e “perspectiva de longo prazo” com “intenção estratégica” trazidas por “Competindo pelo Futuro” (HAMEL; PRAHALD, 2005).

Em atinência ao *core business*, pode-se inferir que a evolução do pensamento estratégico, na década de 1960, percorreu um caminho oposto ao do foco no *core business*. Theodore Levitt, em seu artigo intitulado “Marketing Myopia” (1975), foi extremamente crítico acerca das empresas que se concentravam excessiva e focadamente na entrega de um determinado produto, presumivelmente, explorando a sua competência distintiva, em vez de conscientemente servir ao cliente. Levitt atribuía este processo ao mercado em constante mudança, que, por conseguinte, impedia aos produtos destas empresas de adaptarem-se.

Igor Ansoff (1990) discordou da posição de Levitt, afirmando que este recomendava às empresas que corressem riscos desnecessários ao investirem em novos produtos que ainda não tinham condições de atender à competência distintiva da firma. Ansoff (1990) sugeriu, assim, que as companhias deveriam antes indagar se um novo produto tinha ou não uma “linha mestra” em relação aos já existentes. E a este alinhamento definiu como a “missão” da empresa, a qual se pode identificar como uma das bases para a evolução até o conceito de intenção estratégica. Com o objetivo de manter as empresas em seu foco estratégico, Ansoff (1990) sugeriu

quatro categorias para definir o elo comum da estratégia de negócio/corporação (matriz missão/produto de Ansoff) e trabalhou para traduzir a lógica da estrutura SWOT em fluxogramas de perguntas que precisavam ser respondidas no desenvolvimento das estratégias.

Ansoff (1990), em sua visão da estratégia empresarial focada em produto e mercado, estabeleceu conceitos como perfil de competitividade, sinergia, pontos fracos e fortes, oportunidades de ameaças. Trouxe, ainda, estratégias empresariais de posicionamento de como ser uma empresa pioneira (em produto e/ou mercado), ser uma empresa seguidora (mas com uma rápida resposta à empresa pioneira) ou ser uma empresa eficiente em custos e alcançar uma economia de escala. Aqui se pode identificar um provável embrião para as ideias trazidas em “The Rule of Three” (SHETH; SISODIA, 2002) de empresas especialistas e generalistas, tema que será abordado com mais profundidade na avaliação do problema deste estudo.

Entre o final da década de 1960 e início dos anos de 1970, os consultores começaram a ter um destaque especial, tais como o Boston Consulting Group (BCG) e a McKinsey & Company. Nessa época, muitas corporações adotaram as estratégias propagadas por estes grupos de consultores que, entre as mais conhecidas, estavam a curva de experiência e o planejamento de portfólio (estratégias voltadas para diminuição de custos a curto prazo). Adotando estas práticas, as grandes corporações começaram a repensar, quando não descartar, seus planos de longo prazo.

Na década de 1970, em um clássico artigo chamado “Limits of the Learning Curve”, Abernathy e Wayne (mais especificamente de 1974), argumentavam que “a consequência de buscar intensamente uma estratégia de minimização de custos indica uma baixa habilidade em fazer mudanças inovadoras e responder àquelas introduzidas pelos concorrentes” (GHEMAWAT; PANKAJ, 1999, p.26). Já na década de 1980, em um artigo chamado “Managing our Way to Economic Decline”, Hayes e Abernathy (1980) criticaram especialmente o planejamento de portfólio como ferramenta que levava os gerentes a deterem-se mais na minimização de riscos financeiros do que no investimento de novas oportunidades que exigissem um compromisso ao longo prazo dos recursos (GHEMAWAT, 1999).

Ainda, na década de 1980, nasceram as ideias de um dos mais conhecidos e renomados autores do campo da administração de empresas: Michael Porter, em “Estratégia Competitiva” (2004), publicado em 1985, trouxe três estratégias competitivas genéricas. São elas liderança em custo, diferenciação e enfoque, sendo que as duas últimas (particularmente a última) servem de alicerce para o conceito de empresas especialistas de Sheth e Sisodia (2002), o qual foi usado, neste estudo, para sustentar o modelo de pequena empresa proposto para ser analisado junto com a intenção estratégica. Vê-se, ainda, uma estreita relação do termo “no meio do caminho” (*stuck in the middle*), trazido por Porter ao definir uma empresa que fracassa em desenvolver uma de suas estratégias competitivas, e as empresas que se situam no “fosso” (*ditch*), termo de Sheth e Sisodia (The Rule of Three, 2002) no tocante a empresas que não são nem especialistas nem generalistas.

Porter (2004) ensina que a estratégia competitiva é uma área de interesse básica para administradores, dependendo criticamente de uma compreensão sutil das indústrias e dos concorrentes. E aqui este estudo traz a possibilidade de que, além das indústrias e dos concorrentes, a análise competitiva possa também depender do tamanho da empresa (interessando o caso da pequena empresa).

Em “Estratégia Competitiva” (PORTER, 2004), o autor faz um exame do modo como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição de mercado. Na introdução da décima sexta edição deste livro, ele menciona que recebeu *e-mails* de profissionais tanto de empresas grandes como de empresas pequenas que internalizaram as ideias do livro. Esse aspecto é uma rara referência de um autor conceituado quanto à aplicabilidade de suas ideias em pequenas empresas.

Este livro trouxe estrutura ao conceito de vantagem competitiva, definindo-a em termos de custo e diferenciação e associando-a diretamente à rentabilidade, ideias que se encontram também em Sheth e Sisodia (2002), quando se referem a empresas especialistas. Nesta mesma linha das empresas especialistas, Mintzberg (1998), ao falar do conceito de estratégia de diferenciação, enuncia que a importância dessas reside em diferenciar organizações em ambientes aparentemente semelhantes.

Finalmente se chega ao conceito de intenção estratégica, divulgado, pela primeira vez, em meados de 1994, por Gary Hamel e C. K. Prahalad, propondo uma

nova maneira das empresas pensarem e se prepararem para os seus respectivos futuros.

Os autores, Hamel e Prahalad (2005), acreditam que todas as empresas podem traçar o seu próprio destino, não sendo necessário que, para isso, a empresa tenha que passar por uma crise. Pelo contrário, os autores dizem que este exercício de traçar seu próprio destino tem de ser constante e fazer parte da empresa sempre. E o desafio trazido é o de “como chegar ao futuro antes”, o qual dá o nome ao livro “Competindo pelo Futuro” (2005). Este conceito parte de uma premissa sustentada pelos autores de que o crescimento, através do incrementalismo, esgotou-se ou não é mais o suficiente. Nirmalya Kumar (2004, p.169), em paralelo, complementa que “o incrementalismo é o pior inimigo da inovação”.

E, neste contexto, os autores de “Competindo pelo Futuro” (2005) mencionam três grandes desafios para as empresas. O primeiro seria que o ambiente está cada vez mais inconstante e que a experiência e referências anteriores perdem rapidamente o seu valor. No segundo, o qual pode ser agravado ainda mais pelo primeiro, as forças da entropia organizacional afetariam a vitalidade institucional. E o terceiro desafio seria a revitalização dos indivíduos, ou seja, ir contra os movimentos de reengenharia e *downsizing* e, assim, combater os altos índices de ansiedade e desencanto dos funcionários.

Competir pelo futuro trata-se, então, de não apenas correr atrás do atraso (através do incrementalismo), mas sim de chegar na frente (pensar o futuro). Os autores colocam que “o crescimento sustentável e lucrativo não é fruto de um

acordo, é fruto da capacidade de previsão. Essa capacidade, por sua vez, não é fruto da perspicácia, mas do pensamento inovador e não convencional” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p.21). A meta não seria exatamente prever o futuro, mas sim imaginar um futuro possibilitado pelas mudanças de tecnologia, no estilo de vida, no estilo de trabalho, nas regulamentações, na geopolítica global, entre outras. E, assim, as possibilidades de futuros viáveis seriam imensas.

“Competindo pelo Futuro” (HAMEL; PRAHALAD, 2005) é basicamente uma estratégia para que as empresas moldem o seu próprio futuro. Os autores deixam claro que o futuro não é o que acontecerá, todavia o que está acontecendo. Que ao longo prazo não é algo que acontecerá um dia, mas sim o que a empresa está construindo ou perdendo em cada decisão tomada diariamente. E concluem esta visão inferindo que não existe nada mais libertador do que ser autor do seu próprio destino.

O primeiro passo sugerido por Hamel e Prahalad, na obra em foco, é que as empresas saiam da rotina, olhem à sua volta e se questionem se a alta gerência tem uma clara visão de como estará o setor dali a dez anos. Como estão situadas com relação à concorrência, se sua visão de futuro reflete as prioridades da empresa e se é única em relação aos concorrentes. Porém tão importante como perguntas apropriadas e de qualidade são respostas sólidas a estas perguntas. Perguntas como que novas competências a empresa precisa criar ou que novos conceitos de produtos ela deve lançar são questionamentos que os autores acreditam que poucas empresas se façam. E estas perguntas, entre outras, foram colocadas aos entrevistados deste estudo.

Os autores diagnosticam que, na maioria das empresas que não se faz tais perguntas, o urgente sobrepõe-se ao importante e, assim, o futuro fica inexplorado e a ação toma o lugar da reflexão e imaginação como única medida de liderança. Uma consequência disso é que, em muitas empresas, a reengenharia de processos e os esforços para criação de vantagem estão mais relacionados a alcançar os concorrentes do que superá-los. Na opinião dos autores:

Não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez, por mais importantes que sejam estas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor. Em suma, uma empresa também precisa ser capaz de ser diferente. (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p.17).

A potencial consequência disso, segundo os autores, é que a empresa perde seus negócios atuais quando diminui de tamanho mais rápido do que se torna mais eficiente e perde seus negócios futuros quando melhora sua eficiência sem mudar.

Este desafio da transformação organizacional oferecido às empresas é, comumente, resultado direto da incapacidade da empresa de reinventar seu setor e atualizar os conceitos internos enraizados na própria empresa por muitos anos. Por isso, os autores deixam claro que a tarefa essencial e principal da alta gerência é a reinvenção do setor e a regeneração da estratégia (e não a reengenharia de processos), pois a defesa dos atuais objetivos da empresa não substitui a criação do seu futuro.

A premissa para a empresa controlar o seu próprio destino é a compreensão de como controlar o destino do setor. E, ao ter como principal desafio a

transformação do setor, a transformação organizacional passa a ser secundária. O que geralmente se detecta é que a maior parte das empresas apenas considera a regeneração da estratégia e a reinvenção do setor quando a reestruturação e reengenharia dão sinais de que não serão mais capazes de atingir seus objetivos.

Assim, Prahalad e Hamel (2005, p.26) insistem que “a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo”. A meta é “desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p.26). De uma maneira muito simples, seria como se chegar primeiro ao futuro. Para isso os autores sugerem quatro elementos necessários:

- 1) Compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente.
- 2) Um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras.
- 3) Habilidade de energizar a empresa de cima a baixo para o que poderá ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro.
- 4) Capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Uma questão importante que o livro traz é o necessário conceito de “desaprender”. Esta visão estratégica é bastante diferente do que se encontra na maior parte das empresas, pois, muitas vezes, torna-se necessário “desaprender” o passado para construir o futuro. Este conceito vai contra o de “curva de experiência”, popularizado pelos consultores da década de 1970, que insistiam na escala para diminuição de custos, o que sacrificava a inovação. Outra questão importante é a

capacidade de “previsão” dos mercados do futuro. E é aqui que os autores trazem um dos principais conceitos do livro que é a “arquitetura estratégica”. Esta arquitetura estratégica, que se trata de uma nova visão de estratégia, é um passo adiante do incrementalismo e elabora a “planta” para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros.

Esta nova visão de estratégia está mais focada em criar metas que superem os limites e desafiem os funcionários a buscarem o impossível, procurarem de forma criativa e sem descanso a melhor alavancagem de recursos possível, em criar a estrutura dos setores futuros, em liderar a competição pela liderança das competências essenciais, em proporcionar a oportunidade de aprender mais sobre onde pode estar a origem das futuras demandas e em ocupar previamente estes mercados.

Desta maneira, os temas propostos por “Competindo pelo Futuro” (HAMEL; PRAHALAD, 2005) constituiriam os novos paradigmas da estratégia. De uma maneira mais resumida, seguindo este novo paradigma, as empresas passariam por um desafio competitivo em que mudariam a visão do presente para uma visão de futuro, por uma descoberta do futuro onde exercitariam o “desaprender”, por uma previsão e arquitetura estratégica, por uma mobilização para o futuro onde usariam a estratégia como limite e alavancagem e pelo desafio de chegar primeiro ao futuro, através da competição, ao moldar a futura estrutura do setor e da liderança das competências essenciais.

Outro ponto importante deste novo paradigma seria que o fato de que chegar primeiro ao futuro não significa necessariamente vencer os concorrentes, mas a possibilidade de ter a própria visão do seu futuro. E pode haver futuros distintos para as diferentes empresas, mesmo que concorrentes. Segundo os autores, pode haver “tantos prêmios quanto competidores, a imaginação é o único fator limitante” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p.29) e, ainda, “nos negócios, como na arte, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de imaginar com originalidade o que é possível” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p.29).

Ao mencionar que “*o futuro é agora*”, os autores instigam as empresas a pensarem que o curto e o longo prazo estão extremamente interligados. E que os que dirigirem os destinos de suas empresas serão, ao chegar lá, extremamente recompensados, ao contrário daqueles que apenas veem o tempo passar. Isto porque o futuro não seria, segundo os autores, uma extrapolação do passado. O que pode parecer apenas evolucionário mostrar-se-á revolucionário.

E para se obter sucesso nesta competição pelo futuro os gestores das empresas precisam entender quais as diferenças entre competição pelo futuro e competição pelo presente, pois são profundas e desafiam o que tradicionalmente se entende por estratégia e competição. Assim, não seria apenas necessária a redefinição da estratégia, mas também a redefinição do papel dos gestores na criação desta estratégia. Ligando essa noção ao exposto no parágrafo anterior, é possível afirmar que os gestores precisam saber que a competição pelo futuro configura-se pela participação nas oportunidades e não pela participação no mercado (esta última é referência que a maior parte das empresas usa, hoje em dia,

para medir o seu sucesso). Isso porque, em muitos casos, o conceito do novo mercado ou produto ainda nem existe, fato que foi observado em algumas das empresas entrevistadas neste estudo.

Então, para as empresas chegarem a este futuro os gestores precisam responder à seguinte pergunta: com as atuais habilidades ou competências, que participação nas oportunidades futuras podemos esperar? E ainda: que novas competências teríamos que desenvolver e que modificações teríamos de incorporar para aumentarmos nossa participação nas oportunidades futuras?

Através desse enfoque, os autores mostram que a competição pelo futuro não é uma competição de produto *versus* produto ou de negócio *versus* negócio, mas de empresa *versus* empresa, porque depende da empresa decidir o seu futuro, o qual passa necessariamente por decidir qual o seu produto ou o seu negócio. Portanto é a empresa que é a gestora do seu futuro e não o seu produto ou o seu negócio. Os autores mostram que a pergunta destinada aos gestores (alta gerência) é: como orquestrar todos os recursos da empresa visando à criação do futuro? E para criar o seu futuro a empresa precisa desenvolver novas competências essenciais. A estratégia, como é ensinada e praticada hoje, na maioria das empresas, parece estar mais preocupada em posicionar os produtos e as empresas na estrutura atualmente existente a se posicionar para criar os mercados de amanhã.

## 2.2 ESTRATÉGIA E FUTURO DAS EMPRESAS

Em "The Experience Economy", Pine e Gilmore (1999) deixam claro que o princípio da intenção precisa ser aplicado à estratégia da empresa. Ao expandir esta questão, Prahalad e Hamel (2005) ressaltam a importância da estratégia da competição tanto pela futura estrutura do setor como também dentro da atual estrutura do setor, sendo que esta levanta questões de como se pode melhorar o que se tem. E, como certamente novas estruturas surgirão, a estratégia, como uma luta proativa pela definição destes novos setores que estão nascendo ou pela reconfiguração dos atuais setores, é uma perspectiva bastante diferente de uma visão estratégica para a empresa. Sendo a meta a competição pelo futuro, seria necessária uma visão que vá além da maximização dos lucros nos mercados atuais.

Esta corrida pelo futuro ocorre em três estágios: competição pela previsão do futuro e liderança intelectual, onde se imagina o futuro; competição pelo encurtamento dos caminhos de migração, onde se molda o surgimento da futura estrutura em benefício próprio; e a competição pela posição e participação no mercado, foco da maioria dos livros sobre estratégia e dos exercícios de planejamento estratégico.

Mas, como citado anteriormente, para criar o futuro a empresa precisa aprender a esquecer o passado. E para ilustrar onde e como isso ocorre mais frequentemente na empresa, Hamel e Prahalad (2005) trazem a expressão "estruturas gerenciais". Estas estruturas gerenciais seriam aquele "código genético" adquirido pelos gerentes, nas escolas de administração, através dos consultores e gurus do ramo, dos colegas e chefes e pelas experiências profissionais que, em

conjunto, equivalem ao código genético da corporação. Por isso grande parte das empresas e, mais especificamente, seus gestores, vivem a estrutura interna e não sabem o que ocorre fora da empresa. Hamel e Prahalad (2005, p.56) preconizam que “todos nós somos prisioneiros, em graus diversos, de nossa experiência”. Mas eles vão além disso, o que seria um estágio ainda mais adiante a este, ao questionar que o grande desafio das organizações seria “como podemos saber o que não sabemos?”.

Uma armadilha que os executivos frequentemente estão propensos a cair é o fato de saberem muito sobre o seu setor (necessidade dos clientes, concorrentes, regras do setor), mas o alerta que os autores fazem é de que aquilo que eles sabem mesmo é o histórico, o passado. Somente se estas barreiras de percepção forem superadas, a empresa será capaz de reinventar seu futuro. Para isso, é crucial que a alta gerência tenha ciência de que o capital intelectual sofre depreciação constante. As qualidades indispensáveis às estruturas gerenciais seriam a curiosidade, para querer buscar novas alternativas e necessidades do mercado, e a humildade, para motivar os gestores a sondar os concorrentes a fim de descobrir os próprios limites de suas estruturas gerenciais.

Para ilustrar este processo com uma figura de linguagem conhecida, Hamel e Prahalad (2005) fazem uma analogia da conhecida “curva de aprendizado” com a sugerida “curva de esquecimento”, ou seja, com qual velocidade a empresa é capaz de desaprender as coisas que são barreiras para o seu sucesso no futuro. Complementarmente, para reforçar mais esta visão, ainda é citada a necessidade de que, para ser líder de um setor, não basta desafiar a ortodoxia dos líderes, mas

principalmente desafiar as próprias ortodoxias da empresa. Ron Summer, executivo da Sony, ao ser citado no livro, argumenta que “o rumo que a empresa está tomando é mais importante do que o lugar de onde está vindo. À medida que as fronteiras do setor forem eliminadas, a certidão de nascimento da empresa não valerá grande coisa” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p.69).

Assim, o grande obstáculo à criação do futuro é a base instalada de ideias, convenções, visões míopes das ameaças e oportunidades e a estrutura gerencial com uma visão exclusivamente interna da empresa. Porém seria importante novamente ressaltar que a criação do futuro não exclui totalmente o seu passado. A pergunta, neste caso, é se parte do passado da empresa pode ou deve ser usado como base para chegar ao futuro e que parte deve ser descartada?

Ao se dar prosseguimento à teoria de “Competindo pelo Futuro” (2005), logo após o processo interno de “desaprender”, chega-se ao estágio externo da necessidade da previsão pelo futuro, que se trata de criar a melhor base de premissas possível sobre o futuro com objetivo de ter a “melhor antevisão” necessária para moldar a evolução do setor. Os autores não acreditam que o sucesso de uma empresa não seja baseado numa visão articulada das oportunidades e desafios do futuro. E, aqui, a receita seria que os gestores dedicassem tanto tempo à gestão de novas oportunidades como direcionam à gestão de operações. Mais uma vez, a “previsão do futuro” precisa ser uma responsabilidade da alta gerência e para ilustrar isso os autores complementam afirmando que “os mercados amadurecem, mas as competências evoluem” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p.93). E, na mesma linha, “a competência essencial e o

raciocínio da funcionalidade permitem às empresas ir além do que são, rumo ao que podem ser” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p.99). Poder-se-ia resumir a questão da previsão na colocação dos autores quando dizem que desenvolver a previsão não é uma questão de colocar mãos à obra nem analisar, mas de explorar e aprender e, após isso, decidir.

### 2.3 CONCEITO DE “ARQUITETURA ESTRATÉGICA”

Prahalad e Hamel (2005) criaram o conceito de “arquitetura estratégica” e a “figura” que eles trazem para ilustrar este conceito é a de que não basta o futuro ser imaginado, mas é preciso que ele seja construído (daí “arquitetura” estratégica). Esta arquitetura estratégica mostraria as principais capacidades a serem construídas, porém não há a capacidade de ser detalhada, mesmo porque seria impossível criar um plano detalhado para uma busca competitiva de dez ou mais anos. Assim, a arquitetura estratégica define o que seria necessário fazer agora para chegar ao objetivo de futuro. Trata-se da ligação entre o curto e o longo prazo. E, ao dizer que “chegar ao futuro é um processo de aproximação sucessiva” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.139), os autores mostram que a arquitetura estratégica deve estar em constante evolução.

Desta forma, trazer novamente o conceito de arquitetura estratégica é ilustrativo para, finalmente, se chegar ao conceito de “intenção estratégica”, o qual serviu de principal referência para este estudo.

## 2.4 CONCEITO DE “INTENÇÃO ESTRATÉGICA”

Para Pine e Gilmore (1999), a intenção estratégica é o fundamento de energia e ambições de qualquer organização. Ela confere sentido àquelas atividades do dia a dia. Mas, reconhecer a importância da intenção estratégica somente, não é o suficiente para direcionar ou estabelecer um sentido para a empresa. A intenção deve ser fundada no que a empresa tem de único e não ser fixada pelas atividades dos competidores. E isso seria um diferencial competitivo através do foco da empresa no seu *core business* e em sua estratégia de foco ou diferenciação. Isto reforça o caminho proposto, neste estudo, de se apoiar nas ideias de empresas especialistas de Sheth e Sisodia (2002) e de foco no *core business* de Zook e Allen (2001).

A intenção estratégica é o ponto crucial da arquitetura estratégica. Prahalad e Hamel (2005, p.146) referem que a “arquitetura estratégica pode apontar o caminho para o futuro, mas só a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada”. A intenção estratégica transmite uma noção de direção ao criar um “desajuste” substancial entre os recursos e as aspirações. E, ao explorar novos territórios competitivos, cria também uma noção de descoberta e, ao ser uma fronteira emocional para toda a empresa, em todos os níveis, implica em uma noção de destino.

Desta maneira, direção, descoberta e destino são os atributos da intenção estratégica, sendo estes atributos que foram aprofundados neste estudo, relacionando-os com o objetivo proposto.

Trazer estes atributos para a empresa na prática e transformar a intenção estratégica em realidade exige que todos os funcionários saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para concretização da intenção estratégica. Nessa perspectiva, poder-se-ia questionar se isso não se tornaria mais fácil para uma pequena empresa do que para uma grande, pois teria menos funcionários para “engajar”? Em suma, para se realizar este engajamento de uma maneira eficaz, a intenção estratégica, idealizada pela alta gestão da empresa, deve ser “personalizada” para cada funcionário e precisa mirar um objetivo extraordinário, pois somente objetivos extraordinários podem gerar esforços e motivações extraordinárias. Na prática, a empresa deve criar um hiato entre a ambição e os recursos, dessa maneira, o foco da intenção estratégica e dos desafios por ela gerado deve estar mais centrado no que é desejável do que no que é atingível. Em outras palavras, o que é viável não deve eliminar o que é desejável.

Para isso se torna necessário repensar processos, papéis e responsabilidades, portanto, torna-se essencial que todos os funcionários da empresa, do chão de fábrica à alta gerência, sejam agentes e estejam engajados no desafio do futuro e na busca da intenção estratégica da empresa. A isso os autores chamam de *empowerment*. Em síntese, a criação do processo estratégico baseado na intenção estratégica precisa ser feita através de uma inadequação propositalmente criada entre onde a empresa está e onde quer chegar.

## 2.5 “INTENÇÃO ESTRATÉGICA” NA PRÁTICA

Ao se trazer a intenção estratégica para a prática, Prahalad e Hamel (2005, p.173) mostram que “da mesma forma que a necessidade gera a invenção, a expansão gera a alavancagem de recursos”. Para eles, a estratégia, como alavancagem de recursos, torna-se muito importante, a ponto de dedicarem um capítulo do livro para este tema. E isso se justifica na afirmação de que “a criatividade tática é fruto da escassez de recursos”. Por isso a empresa, ao mirar seu futuro, precisa, além de alavancar seus recursos e aprender a fazer mais com menos, ter consciência de que os riscos de ser “estratégica” serão totalmente ou mais proporcionais às possíveis recompensas.

Assim, a ambição deve sempre superar os recursos para que ela sirva de combustível para a criação de vantagens. Sintetizando a estrutura estratégica, Hamel e Prahalad (2005, p.200) referem que “a previsão e arquitetura estratégica fornecem o mapa e a expansão e a alavancagem fornecem o combustível”.

Outra abordagem prática do conceito de intenção estratégica indica que este conceito deve conciliar a necessidade individual do funcionário com o esforço conjunto e coordenado da empresa. Segundo os próprios autores, este enfoque possui grande complexidade e dificuldade de ser obtido da maneira ideal.

Para resumir os conceitos de “Competindo pelo Futuro”, Hamel e Prahalad (2005), no último capítulo (intitulado “Pensando Diferente”), reafirmam que para uma empresa liderar o seu setor precisa ser capaz de reinventá-lo e para reconstruir a liderança a empresa precisa ser capaz de reinventar suas competências essenciais. E, ainda, para ser diferente é preciso pensar diferente.

## 2.6 “INTENÇÃO ESTRATÉGICA” NA PEQUENA EMPRESA

Conforme Thompson e Strickland (1999), em “Strategic Management”, a intenção estratégica de uma pequena empresa pode ser dominar um nicho de mercado (aqui se vê outra das raras menções a pequenas empresas pelos autores de administração de empresas).

Mas, para que se possa analisar o conceito de intenção estratégica dentro da pequena empresa, proposta deste estudo, seria necessário situar ou especificar melhor o que se irá considerar como pequena empresa. Para isso foi usado o conceito de “empresas especialistas”, trazido por Sheth e Sisodia, em “The Rule of Three” (2002), por ter características apropriadas às pequenas empresas. A “Regra de Três” (*The Rule of Three*) determina que para cada mercado maduro existe a tendência de existir três grandes empresas, as generalistas, que controlariam de 70% a 90% deste mercado. Estas empresas teriam como principais características serem as maiores dos seus mercados e terem seus focos em escala para poder

sustentar seus preços baixos (margens baixas). Portanto, são e precisam ser empresas muito grandes.

A seguir, teríamos as empresas especialistas, que dominam de 1 a 5% do seu mercado, que focariam em necessidades especiais ou nichos e que teriam um volume pequeno de vendas; em compensação, margens muito altas. Muitas vezes, estas empresas são monopolistas em seus mercados. De 5% a 10% do mercado, seriam dominados por empresas que não são nem as generalistas nem as especialistas. Segundo os autores, estas empresas estão no “fosso” ou “vala comum”. Estas estariam em uma posição nada confortável; enquanto que as generalistas e as especialistas, conseguindo manter-se dentro destes domínios, teriam chances bastante boas de atingir o sucesso ou de se manter nele.

Como este estudo tem interesse maior nas empresas especialistas, a estas foi dada maior atenção. As empresas especialistas podem ser especialistas em produto ou em mercado. As empresas que são especialistas tanto em produto como em mercado são chamadas, pelos autores, de *super nichers*. Algumas das características principais das empresas especialistas são:

- foco em margens altas;
- ênfase no serviço e seleção;
- vantagem na oferta de produtos exclusivos;
- focada em produtos ou serviços;
- posicionada em um mercado-alvo;
- canais específicos;

- inovação em produtos e *marketing*.

Comumente, as empresas especialistas vivem ou morrem baseadas no grau de sua eficácia (para atingir as necessidades específicas do seu público específico). Para ter sucesso estas empresas precisam de um alto grau de acerto entre o que ela oferece e as necessidades de seu cliente. E para que isso ocorra, elas poderiam acabar por sacrificar alguma eficiência neste processo.

Um ponto importante ressaltado nesta obra seria que, pela experiência dos autores, a maioria dos generalistas e especialistas não competem entre si e vivem uma relação complementar. Esta constatação ressalta ainda mais o lugar incômodo ocupado pelas empresas que estão no meio, não sendo nem generalistas nem especialistas.

Os autores elencam oito estratégias específicas para as empresas especialistas. São elas:

- Manter a exclusividade e o *share* de produto e/ou mercado.
- Manter a especialidade “pura”, mas criar subespecialidades se necessário.
- Praticar *marketing* dirigido e evitar ser seguidor do segmento.
- Oferecer *expertise* de vendas, ótimo serviço personalizado e experiências superiores.
- Evitar custos fixos.
- Criar barreiras de entrada.

- Evitar o caminho de ser um especialista regional (em uma região geográfica e não por produto ou mercado).
- Controlar o crescimento (evitar ir para o “fosso”).

Segundo Sheth e Sisodia (2002), os gestores devem estar atentos para as possíveis grandes mudanças que irão ocorrer em seus mercados (tecnológicas, de regulamentação de mercado ou simplesmente correções de rumo do próprio mercado). Nesse aspecto, pode-se apontar uma ligação com o conceito de intenção estratégica de Hamel e Prahalad, que também preconizam esta necessidade de previsão do futuro.

## 2.7 OUTROS CONCEITOS QUE APOIAM O ESTUDO PROPOSTO

Outra teoria que reforça e apoia o conceito de intenção estratégica e, principalmente, de empresas especialistas, é a Teoria da Cauda Longa (ANDERSON, 2006). Esta abordagem sublinha que a cultura e a economia estão cada vez mais se afastando do foco em alguns *hits* relativamente pouco numerosos (produtos e mercados da tendência dominante), no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior ou na cauda da curva de demanda. Portanto, vê-se que esta teoria, a qual obteve recentemente grande repercussão mundial, também dá uma grande importância ao foco da atuação das empresas em nichos para aproveitar as inúmeras oportunidades não exploradas, em vários mercados, pelos produtos de massa

(destinados a parcelas maiores possíveis de consumidores pela necessidade de escala para diminuir os custos). Esta evolução, tratada nesta teoria, deve-se basicamente à da evolução da tecnologia (leia-se internet), que possibilita o acesso a grupos muito singulares de consumidores, originando, assim, muitos novos pequenos mercados e, por consequência, novas empresas especialistas. A intenção estratégica é necessária aqui para se poder enxergar estes novos nichos ainda não explorados pelo mercado.

Penrose (1959), em sua “visão baseada em recursos”, afirma que a vantagem no mercado somente pode ser sustentada quando se baseia em recursos raros, inimitáveis e para os quais os concorrentes não podem encontrar substitutos. Nesta visão, percebe-se um alicerce para a especialização e provável evolução para as empresas especialistas de Sheth e Sisodia (2002).

Besanko, et al. (2006, p.406), em “A Economia da Estratégia”, ensinam que:

[...] para atingir uma vantagem competitiva, uma empresa deve criar mais valor que suas concorrentes. E uma vantagem competitiva é sustentável quando ela persiste, apesar dos esforços dos concorrentes ou entrantes para imitá-la ou neutralizá-la. As empresas devem ter recursos e competências diferentes e manter estas diferenças.

Mais uma vez se pode ver uma relação direta com empresas especialistas de Sheth e Sisodia (2002).

Para melhor sustentação teórica do estudo proposto, abordou-se ainda a trilogia de Chris Zook (junto com James Allen, no primeiro livro da série), que explora a importância do *core business*. De imediato, pode-se ver uma ligação das

competências essenciais (competências necessárias ao *core business*) com a obra de Hamel e Prahalad (2005), quando, em “Competindo pelo Futuro”, colocam como primordial liderar as competências essenciais (*core competences*) do seu setor na corrida pelo futuro. Zook e Allen (2001, p.107) citam uma referência direta ao artigo sobre competências essenciais de Hamel e Prahalad (2005), onde estes destacam que as estratégias de crescimento de muitas empresas serão “julgadas segundo sua habilidade de identificar, cultivar e explorar competências essenciais que viabilizam o crescimento – na verdade, terão que repensar o próprio conceito de empresa”.

Sheth e Sisodia (2002), também, tratam da necessidade de um *core business* bem-definido ao se referirem às “empresas especialistas”, as quais são usadas como referência neste estudo.

Peters e Waterman (1982), em seu clássico “In Search of Excellence”, assentam as bases de seu estudo na profunda análise de quais atributos seriam responsáveis pelo sucesso das grandes empresas analisadas (aqui, mais uma vez, um estudo importante, o qual foi referência para muitos outros, desenvolvido dentro de grandes empresas). E, dentre os oito temas identificados como comuns nestas empresas analisadas e que seriam responsáveis diretos pelo sucesso das mesmas, um deles é “stick to the knitting, stay with the business that you know”, ou seja, mantenha o foco no seu *core business*.

Collins e Porras (2002), em seu livro “Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies”, mostram preocupação no tocante ao *core business* das empresas ao relacionar, entre os hábitos de sucesso das companhias visionárias

estudadas, a “preservação do core/estimular o progresso”. Na descrição deste “hábito de sucesso”, os autores pregam que, com o passar do tempo, competências, estratégias e objetivos mudam, mas a ideologia básica (*core ideology*) precisa permanecer intacta a partir de mecanismos para preservar o *core* e estimular seu progresso. Importante ressaltar que se trata de mais um estudo embasado em grandes empresas.

No primeiro livro “Lucro a Partir do Core Business” (2001), o qual é a base da trilogia acerca deste tema, Chris Zook e James Allen analisaram duas mil grandes empresas e, através desta árdua análise, os autores formularam a tese de que a base para o crescimento lucrativo e sustentável da empresa é a clara definição de seu *core business*. Neste ponto se observa que este conceito se encaixa e complementa os já trazidos de intenção estratégica e empresas especialistas. Zook e Allen (2001, p.46) salientam que “ter o sentido claro das fronteiras entre negócios e da definição do *core business* é o ponto de partida para a estratégia de crescimento”.

Para isso eles conceituam *core business* como sendo o conjunto de produtos, segmentos de clientes e tecnologias com as quais se pode conquistar uma vantagem competitiva máxima. E aduzem que a diferenciação bem-sucedida gera influência de mercado duradouro sobre clientes e/ou concorrentes. E aqui se pode relacionar “diferenciação bem-sucedida” em pequenas empresas com as “empresas especialistas” de Sheth e Sisodia (2002). Ainda nesta direção das empresas especialistas, Zook e Allen (2001, p.61) deixam claro que “conquistar fidelidade

profunda em segmentos de clientes-alvo quase sempre é economicamente mais proveitoso do que obter volume de mercado sem fidelidade”.

Uma constatação do estudo destes autores é a de que, dentro das mais de duas mil empresas estudadas, aquelas que cresceram e geraram valor sustentável, ao longo de dez anos, foram as que se concentraram em um (no máximo dois) *core business*. Mas uma coisa importante que os autores salientam é que, no estudo feito por eles, todas as mais de duas mil empresas são grandes empresas. Nesse sentido, evidencia-se a lacuna onde se encaixou a proposta deste estudo, ou seja, de aprofundar a validade destas questões para as pequenas empresas.

Zook completa a trilogia com “Beyond the Core” (2004) e “Unstoppable” (2007), que complementam a teoria base trazida em “Lucro a Partir do Core Business” (2001). No primeiro livro, Zook foca e explora os movimentos adjacentes ao *core business* da empresa com objetivo de expansão de mercado e, no segundo, ele dirige a empresa a redefinir e renovar seu *core business* através da busca de ativos subutilizados. Neste, ainda, mostra como as empresas podem melhorar a sua habilidade de reconhecer a necessidade de redefinir seu modelo de negócio. Em “Unstoppable” (2007), o autor relaciona diretamente a importância crítica de transformar a visão de futuro em mudanças estratégicas.

### **3 MÉTODO**

Para um trabalho de pesquisa o método é um dos pontos fundamentais para a correta formulação e interpretação do problema a ser investigado. Partindo do pressuposto que não há metodologias “boas” ou “más” em si, e sim metodologias adequadas ou inadequadas (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998) para tratar de um determinado problema, optou-se para o desenvolvimento desta pesquisa pelo método qualitativo.

O método de pesquisa constitui a base para uma interpretação científica (MIGUELES, 2003). Por isso, ele é parte fundamental de uma pesquisa, pois é, a partir dele, que os tópicos referentes aos elementos centrais da cientificidade (validade, confiabilidade e aplicabilidade) poderão ser devidamente avaliados (HAIR, 1998).

A seguir, será detalhado o método de pesquisa usado neste estudo, que tem como objetivo avaliar, junto aos pequenos empresários, se os conceitos de intenção estratégica são válidos, relevantes e/ou aplicáveis em suas pequenas empresas.

#### **3.1 TIPO DE ESTUDO**

O estudo foi realizado através do método exploratório-qualitativo. A pesquisa qualitativa mais apropriada para este estudo é uma metodologia usada na pesquisa exploratória. Os pesquisadores realizam pesquisas qualitativas para definir o problema ou desenvolver uma abordagem a qual serve para gerar hipóteses e identificar variáveis que devem ser incluídas na pesquisa (MALHOTRA, 2005). A pesquisa qualitativa foi escolhida por proporcionar melhor visão, percepção e compreensão do problema, ao contrário da pesquisa quantitativa, que quantifica os dados e que não seria apropriada para este estudo.

## 3.2 DEFINIÇÃO DAS FONTES USADAS

### 3.2.1 Literatura especializada

Foram usados para este estudo livros, artigos e informações de congressos relacionados ao tema. As obras e artigos que formam base teórica deste estudo estão percorridos de forma mais detalhada na Fundamentação Teórica (capítulo 2) e descrita na bibliografia (capítulo 6).

### 3.2.2 Elementos da Pesquisa

### 3.2.2.1 Entrevistas com práticos: empresários gestores de pequenas empresas

As entrevistas deste estudo foram realizadas em nove pequenas empresas, com os seus empresários gestores. Estes foram identificados e selecionados prioritariamente dentro das incubadoras onde potencialmente havia maiores possibilidades de encontrarem-se empresas com o perfil indicado para este estudo. Foram priorizados os gestores das empresas incubadas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Estes gestores entrevistados têm como perfil serem jovens (maior parte entre dezenove e trinta anos e alguns poucos entre trinta e quarenta e cinco anos), com formação universitária e com forte perfil empreendedor. As áreas buscadas para realizar as entrevistas foram as mais diferentes possíveis dentro das incubadoras definidas, com o objetivo de que não houvesse concentração de uma área específica, o que poderia se mostrar questionável no sentido de obter resultados focados num ramo específico e não para as pequenas empresas em geral, como é o objetivo deste estudo. Assim, das empresas entrevistadas, três são da área de tecnologia da informação, duas da área de alimentos, duas da área de biotecnologia, uma da área de recursos humanos e outra da área química.

### 3.2.3 Técnicas de coleta

Para as entrevistas com os gestores das pequenas empresas foi usada a técnica direta de “entrevista de profundidade”, a qual constitui uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é instado por um entrevistador qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre determinado tópico (NOTESS, 1996). Esta técnica inicia-se com uma pergunta genérica e, em seguida, incentiva-se o entrevistado a falar livremente sobre o tema. O rumo subsequente da entrevista é determinado pela resposta inicial, pelas sondagens do entrevistador para aprofundar a pesquisa e pelas respostas do entrevistado (MALHOTRA, 2005). A sondagem tem importância decisiva para obtenção de respostas significativas e para desvendar questões ocultas (perguntas do tipo: “o que o leva a afirmar isso?” ou “isso é interessante, pode explicar melhor?”).

Neste tipo de entrevista é importante que o entrevistador deixe o entrevistado o mais livre possível para expressar suas opiniões. Uma entrevista em profundidade pode levar de meia hora a mais de uma hora. Segundo Vieira e Tibola (2005), as principais vantagens e desvantagens desta técnica são:

a) Vantagens:

- resposta isenta da influência do grupo;
- a informação é mais completa e detalhada;
- coloca em evidência o processo de decisão;
- é flexível, permitindo modificações no processo da entrevista;

- a entrevista individual é mais adaptada às técnicas projetivas que as demais formas de coleta de informações;
- informações confidenciais são mais fáceis de obter;
- permite a coleta de informações onde as reuniões de grupo são realizadas, com maior grau de dificuldade, como no caso das reuniões com empresários concorrentes.

b) Desvantagens:

- demanda entrevistadores habilidosos e capazes de fazer boas entrevistas, que, em sua maioria, são caros;
- a falta de estrutura pode tornar os resultados suscetíveis à influência do entrevistador;
- grande dificuldade de analisar e interpretar os resultados obtidos, sendo eventualmente necessária a intervenção de psicólogos competentes;
- altos custos no geral.

Para este estudo identificou-se que as vantagens no uso do método proposto superavam as desvantagens elencadas.

#### 3.2.4 Registro de dados

O registro dos dados foi executado durante uma entrevista em profundidade, realizada pelo proponente deste projeto e que seguiu as técnicas de coleta precedentemente descritas e baseadas em um roteiro previamente definido. Este roteiro serviu como referência para o entrevistador conduzir a entrevista dentro do tema a ser explorado e pode ser encontrado no Apêndice A, ao final deste trabalho. Para realizar as perguntas foi usada principalmente a técnica de sondagem, que tem por objetivo motivar os entrevistados a ampliar, esclarecer ou explicar suas respostas e se focarem apenas no conteúdo específico da entrevista (MALHOTRA, 2005). Como se trata de questões não estruturadas, foi registrada a resposta literal do entrevistado durante a entrevista.

A gravação das entrevistas foi usada como meio de registro. No início do roteiro de entrevistas, encontrava-se uma pequena ficha de registro. Nesta se registrou a data, o contexto e a situação da coleta dos dados (FLICK, 2004), bem como foram inclusos dados pertinentes à formação e área proveniente dos entrevistados, assim como dados referentes às suas empresas. Assim, a fase de coleta seguiu os seguintes procedimentos:

- Apresentação da questão da pesquisa, método, tempo necessário e importância da pesquisa ao potencial entrevistado. Havendo concordância do mesmo em participar da pesquisa, agendava-se um horário para a execução da mesma.

- Preparação do pesquisador para a realização da entrevista.

- Criação de um clima favorável para o entrevistado ficar à vontade para responder livremente e à sua maneira as questões propostas no roteiro da entrevista.

- As entrevistas foram gravadas o que possibilitou ao entrevistador ficar liberado para observar os entrevistados ao longo do processo e registrar as informações relevantes.

- Transcrição das entrevistas com fidelidade para, a seguir, fazer a análise dos dados.

Assim, pode-se seguir o que Flick (2004) chama aspecto essencial na construção da realidade, o qual compreende as etapas de gravação dos dados, edição dos dados (transcrição) e construção de uma “nova” realidade no texto produzido através da interpretação destes dados.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Flick (2004) afirma que a interpretação dos dados é o cerne da pesquisa qualitativa. O objetivo da análise de dados é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo e, portanto, não é um fim em si (MALHOTRA, 2005). A análise dos dados foi realizada através da “análise de conteúdo”. O conteúdo, neste caso, teve por base a transcrição das entrevistas realizadas. Puglise e Franco (2005) dizem que, neste tipo de análise, o ponto de partida é a mensagem, mas devem ser consideradas as condições contextuais de seus produtores e

assenta-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem. Minayo (2002) diz que a análise de conteúdo visa a verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. O processo de análise de conteúdo teve os seguintes passos, os quais foram aplicados em todas as entrevistas em profundidade, durante a coleta de dados no campo:

- organização do material;
- codificação;
- categorização;
- inferência;
- interpretação.

A etapa de organização compreendeu a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados a partir de uma leitura atenciosa às transcrições de todas as entrevistas para a criação de uma primeira análise, dessa maneira, visando a um tratamento preliminar dos registros para facilitar a etapa de codificação.

A codificação, segundo Strauss e Corbin (1990 apud FLICK, 2004), é uma representação das operações pelas quais os dados são fragmentados, conceitualizados e, em conjunto, reintegrados de novas maneiras. Para Bardin (1977), a codificação corresponde a uma transformação, efetuada segundo regras precisas, dos dados do texto que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto.

Assim que a análise de conteúdo codifica seu material, ela produz um sistema de categorias que tem por objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos (BARDIN, 1977). Com este objetivo usou-se a técnica de análise temática ou categorial.

E a inferência, caracterizada com a indução a partir dos dados e fatos, é uma característica importante da análise de conteúdo, pois permite conhecer aquilo que está por trás das palavras e buscar outras realidades a partir das mensagens. Por fim, a interpretação dos dados na análise de conteúdo teve por objetivo a verificação se as informações obtidas na pesquisa têm relação ou são relevantes para com o objeto de estudo proposto.

### 3.4 ENTREVISTADOS

Conforme mencionado, foram entrevistados nove empresários gestores de pequenas empresas situadas nas incubadoras de informática, biotecnologia e de engenharia de alimentos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e na incubadora de empresas Raiar da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

### 3.5 ROTEIRO DE ENTREVISTA

As perguntas da pesquisa foram elaboradas a fim de possibilitar a avaliação do tema proposto neste estudo, em uma sequência estabelecida em consonância com a estrutura planejada para este estudo e reunidas em um roteiro que foi seguido como referência pelo entrevistador.

A estrutura do roteiro foi construída para identificar comportamentos que se alinhem tanto ao conceito de intenção estratégica como aos conceitos de apoio usados neste estudo de empresas especialistas e identificadas com um *core business* definido.

A pesquisa foi, então, estruturada em três grandes blocos:

- 1) Caracterização da empresa entrevistada.
- 2) Caracterização da empresa dentro da base teórica que suporta a pesquisa.
- 3) Verificação da aplicabilidade do conceito de intenção estratégica na empresa pesquisada.

A partir destes blocos referenciais, as perguntas objetivaram aprofundar-se nos temas propostos. Assim, dentro destes blocos referenciais, ainda, teve-se os seguintes focos a partir dos quais as perguntas foram estabelecidas:

- 1) Caracterização da empresa entrevistada:
  - a. breve histórico da empresa;
  - b. identificação do tamanho da empresa.

2) Caracterização da empresa dentro da base teórica que suporta a pesquisa:

- a. verificação se a empresa enquadra-se no conceito de “empresa especialista”, de Sheth e Sisodia em “The Rule of Three” (2002);
- b. verificação do *core business* da empresa e se o mesmo é bem-definido e único, conforme conceito de Chris Zook e James Allen na sua trilogia acerca do tema;
- c. verificação se a empresa possui políticas relacionadas ou que se identifiquem com o conceito de intenção estratégica.

3) Verificação da aplicabilidade do conceito de intenção estratégica na empresa pesquisada:

- a. verificação se o pesquisado entende que a sua empresa se aplica ao conceito de intenção estratégica;
- b. verificação se o pesquisado entende que as pequenas empresas em geral se aplicam ao conceito de intenção estratégica;

O roteiro completo com todas as perguntas encontra-se no Apêndice A.

Foi objetivo complementar da entrevista também investigar, quanto aos entrevistados, os seguintes pontos:

- Relação de aspectos comportamentais com os conceitos propostos de intenção estratégica.

- Se estão presentes nos entrevistados comportamentos organizacionais condizentes com o objeto do estudo.

Por fim, elaborou-se a redação final dos resultados e conclusões obtidas por meio das entrevistas.

### 3.6 PRODUTO FINAL

O produto final foi um relatório, cujo objetivo era verificar, através da pesquisa em profundidade realizada com os pequenos empresários, se o conceito de intenção estratégica, o qual foi criado com base e a partir de grandes empresas, pode ser seguido pelas pequenas empresas com bons resultados, as potenciais implicações acadêmicas e gerenciais, além de sugerir recomendações e pesquisas futuras que poderão complementar este estudo.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

#### 4.1.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

A pesquisa teve como público-alvo as pequenas empresas e seus gestores. Para se aumentar a probabilidade de encontrar pequenas empresas que estivessem, de alguma forma, relacionadas com os conceitos propostos na base teórica, as empresas entrevistadas foram selecionadas dentro das incubadoras empresariais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. As incubadoras nas quais foram selecionadas as empresas entrevistadas foram as seguintes:

- CEI – Centro de Empreendimentos em Informática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- IE-CBiot – Incubadoras Empresarial do Centro de Biotecnologia da Universidade do Rio Grande do Sul;
- ITACA – Incubadora Tecnológica Empresarial de Alimentos e Cadeias Agro-industriais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- RAIAR – Incubadora Tecnológica Raiar da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Portanto as empresas entrevistadas possuem um forte perfil empreendedor e de inovação os quais, geralmente, são critérios para que as empresas se candidatem com sucesso a um espaço dentro das incubadoras universitárias. Estes critérios, como se vê ao longo da análise dos resultados da pesquisa, foram apropriados para que as empresas entrevistadas se identificassem com a base teórica e, assim, que os resultados e conclusões obtidos junto à base de empresas consultadas fossem mais confiáveis.

O faturamento das empresas entrevistadas varia entre R\$15.000,00 e R\$250.000,00 anuais, o que as caracteriza formalmente como micro e pequenas empresas de acordo com a legislação brasileira vigente.

#### 4.1.2 Caracterização dos Respondentes

Os respondentes das pesquisas realizadas foram os gestores de suas respectivas empresas, sendo essencial que fossem estes por serem eles quem respondem pela estratégia e, potencialmente, pela “intenção estratégica” de suas empresas.

Estes gestores tinham idades variando entre vinte e quarenta e cinco anos e com fortes características empreendedoras. Em sua maioria, são egressos da própria universidade na qual estão incubados e suas empresas são evoluções de

estudos iniciados na fase de graduação ou pós-graduação, os quais, em sua totalidade, possuem consideráveis doses de inovação.

## 4.2 ANÁLISE DAS EMPRESAS À LUZ DA TEORIA

A seleção de empresas localizadas dentro de incubadoras universitárias teve como objetivo, conforme já mencionado, buscar pequenas empresas que tivessem uma identificação mais próxima possível da base teórica apresentada para este estudo. Os seus perfis de inovação e de serem empresas iniciantes no mundo dos negócios alinham-se muito bem com os conceitos de empresas especialistas e de foco no *core business* (ver capítulo 2), ambos conceitos de apoio ao conceito de intenção estratégica proposto neste estudo.

Assim, ao posicionar as empresas entrevistadas em relação aos conceitos de apoio deste estudo, conseguiu-se situá-las de forma bastante satisfatória em relação ao objetivo final do estudo, ou seja, se estas pequenas empresas conseguem fazer uso dos conceitos de “intenção estratégica” eficazmente, da mesma maneira que as grandes empresas, as quais foram objeto e fonte dos estudos de Hamel e Prahalad, em “Competindo pelo Futuro” (2005), conseguem, conforme menciona a obra destes autores.

#### 4.2.1 Análise das empresas à luz da teoria da Regra de Três (SHETH; SISODIA, 2002)

Ao buscar uma possível identificação das empresas com o conceito de empresas especialistas, o qual é um dos conceitos de apoio ao estudo em foco, trazido por Sheth e Sisodia, em “The Rule of Three” (2002), almejou-se analisar e identificar nas empresas entrevistadas vários comportamentos característicos encontrados nesta obra. A obra cita oito estratégias, dentre as quais, várias delas foram encontradas como comportamentos e políticas estratégicas nas empresas analisadas.

Inicialmente se procurou identificar a caracterização das estratégias mencionadas pelos autores de uma maneira geral. Pelo fato de ter-se focado as entrevistas em empresas incubadas, a estratégia de atuação em mercados de nicho, ou seja, de ser uma empresa especialista, foi facilmente identificada. Este fato já era esperado, pois este característico perfil das empresas incubadas foi um dos motivos pela escolha deste tipo de empresas para se realizar a pesquisa.

Pode-se exemplificar claramente este perfil especialista nas empresas através do seguinte depoimento de um dos gestores entrevistados:

Nossa estratégia é de nicho. Dominar no nicho e, a partir do domínio deste nicho, decidir se vai partir para produtos correlatos daquele nicho. É mais fácil dominar primeiro o nicho do que tentar atingir todo mundo (Entrevistado B).

A partir desta identificação de caráter mais abrangente, a entrevista partiu para aprofundar a análise e buscar comportamentos mais específicos trazidos pelos autores de “The Rule of Three” (2002), nos entrevistados e em suas empresas.

Sheth e Sisodia (2002) asseveram que para a empresa estar bem-posicionada em relação a ser uma empresa especialista deve fazer esforços no sentido de manter a exclusividade do seu produto na sua participação de mercado e estar atenta a como está posicionada com relação aos concorrentes. Ao explorar estes pontos junto aos entrevistados, verificou-se que, mesmo quando eles eram incitados a falar primeiro acerca dos concorrentes e depois sobre o seu produto, muitas vezes, eles diziam ter concorrentes à empresa, mas que o seu produto era único e sem concorrentes. Nestes casos, os empresários geralmente situavam suas empresas em um ramo mais geral (como “biotecnologia”, “RH”, “*software*”), mas quanto ao seu produto ou serviço, e conseqüentemente dentro do seu ramo, identificavam-no como sendo único e sem concorrentes. O depoimento que segue elucida este comportamento:

Nossos concorrentes o são no ramo de atuação, mas não serão no produto, pois este será necessariamente único e protegido por patente (Entrevistado E).

Vejamos alguns outros depoimentos que mostram esta linha de comportamento:

Nosso diferencial é que os nossos concorrentes oferecem soluções de prateleira e a nossa solução é sob medida e pode ser integrada ao sistema de gestão do cliente (Entrevistado A).

No nosso segmento existe uma empresa líder, mas que possui foco em grandes clientes. Nossa diferença está no foco em pequenas e médias empresas. Fizemos uma pesquisa sobre a concorrência, conversei com nossos sócios e realmente o nosso produto no nicho proposto é inovador e não têm concorrentes. No mercado de

pequenas e médias empresas, eu diria que somos os únicos a fornecer este tipo de produto (Entrevistado D).

Em outros casos, os entrevistados enxergam concorrentes para um ou mais dos seus produtos, mas não para um produto específico.

Para “produto A” temos pelo menos três concorrentes no Brasil e para o “produto B” talvez mais das três que conhecemos, por ser um tipo de produto mais simples. No caso do “produto C”, não temos concorrentes (Entrevistado C).

Temos concorrentes, mas é um mercado muito grande e eles não são competentes o suficiente. Muitas empresas que já trabalharam com nossos concorrentes nos procuram, pois não tiveram resultados satisfatórios com eles. Por nosso produto estar vinculado a uma questão social, muitas vezes, este serviço é prestado por entidades sociais que não possuem uma visão de negócios e gestão qualificada. Então existem concorrentes, mas a nossa maior concorrência somos nós mesmos (Entrevistado F).

Por isso, neste nicho de pequenas e médias empresas não temos diretamente concorrentes. Podem ser concorrentes, mas não com o mesmo produto. Fazem o mesmo serviço mas com uma solução diferente (Entrevistado G).

Na obra de Sheth e Sisodia (2002), este tema acerca da exclusividade do produto ou serviço tem uma abordagem específica com relação a se este é líder e inovador ou se a empresa contenta-se em ser uma seguidora de outras empresas líderes do seu mercado. Neste ponto, encontramos um comportamento semelhante nas empresas entrevistadas. Mesmo que os gestores considerem suas empresas como tendo concorrentes, a maioria procurou diferenciar-se ou no produto ou no mercado de atuação, como observado nos relatos anteriores.

Complementando a questão de inovação, estes autores trazem uma abordagem específica com relação à criação de barreiras de entrada como fator para que as empresas especialistas se posicionem bem nos seus mercados de nicho. De uma maneira geral, os entrevistados não possuem preocupações específicas quanto a este ponto. Excetuando uma das empresas que pode ter seu produto protegido por registro de propriedade intelectual (ver as duas primeiras

transcrições a seguir), as outras não possuem uma estratégia definida com relação a posicionar seus produtos ou serviços de maneira com que dificultem a concorrência a fazer coisas semelhantes. Alguns dos respondentes citam como barreiras ações frágeis e pouco eficazes para impor barreiras realmente difíceis de serem transpostas pelos concorrentes e, quando instados a citá-las, acabam relacionando questões de posicionamento de mercado, marca, atuação geográfica e público-alvo, os quais são considerados itens relacionados ao *marketing* empresarial. Estes itens podem até tornar-se barreiras de entrada para concorrentes, mas não são barreiras fortes como, por exemplo, o registro de propriedade intelectual. Seguem comentários que mostram o posicionamento dos gestores entrevistados.

A maior barreira é o registro da propriedade intelectual. E também, como os produtos são únicos, não tem como ter competição por eles (Entrevistado E).

Isso é sempre um grande problema. Sempre pode chegar alguém mais forte e mais capacitado e entrar no teu mercado. Por isso, já fizemos uma patente de nosso produto para tentar nos prepararmos para isso (Entrevistado G).

O valor de customizar as soluções, como fazemos, para nossos concorrentes que são multinacionais, é mínimo, deixando assim caminho aberto para neste nicho de clientes que veem valor na customização. O próprio fato de fazermos um produto customizado já é uma boa barreira (Entrevistado A).

Temos dois tipos de barreiras. No mercado de política tem a barreira do pessoal, indicações, etc. Mas a principal é a barreira tecnológica, pois tem pouquíssima mão de obra e concorremos com Google, Yahoo por este tipo de recurso. As barreiras são praticamente marca e tecnologia e, de uma maneira mais geral, as barreiras inerentes a qualquer negócio (Entrevistado B).

Vivo pensando nisso. E a nossa estratégia neste ponto é de *marketing*, o qual precisará de investimento (Entrevistado D).

As nossa soluções não foram criadas para possuírem barreiras para concorrentes, mas sim para solucionar problemas dos clientes. Mas consequentemente acaba criando. Não são todas empresas que podem oferecer uma consultoria presencial ou via EAD. A nossa consultoria via EDA é uma inovação do mercado e somente nossa empresa oferece esta possibilidade (Entrevistado F).

Com relação muito próxima e complementar à questão das barreiras, tem-se a atuação geográfica da empresa como fator de posicionamento como uma empresa especialista, a qual também pode vir a se tornar uma barreira. A abordagem dada

por Sheth e Sisodia (2002), neste aspecto, é que a empresa deve evitar o caminho de ser um especialista regional. Na visão dos autores, se a empresa tiver como estratégia o seu posicionamento de mercado com foco na atuação geográfica, ao invés de focar em seu produto ou serviço e no seu mercado (independente de fronteiras pré-determinadas), esta empresa estaria com uma estratégia frágil com relação a se posicionar como uma empresa especialista.

Os entrevistados, neste ponto, quando indagados acerca da atuação geográfica de suas empresas, independentemente se as respostas indicavam atuações regionais bem-definidas, nacionais ou globalizadas, todos respondentes disseram que limitador da atuação geográfica era a estratégia estabelecida para o produto e não o contrário.

Hoje, SC e RS. E mais tarde, o mundo todo, pois web não tem fronteiras. Inclusive queremos lançar nosso produto em multilíngua (Entrevistado D).

Por enquanto, atuamos em Porto Alegre e na região metropolitana. Nosso segundo passo seria atender o estado do Rio Grande do Sul e, depois, subir para SC. Nossa ideia é crescer aos poucos aumentando o raio de abrangência (Entrevistado G).

#### 4.2.1.1. Síntese dos resultados

Desta maneira, foi possível verificar que de uma maneira geral todas as empresas entrevistadas identificam-se, se não na totalidade, com pelo menos a maior parte dos componentes que caracterizam as empresas como “especialistas”, conforme “The Rule of Three” (2002), o qual é um dos arcabouços teóricos de apoio à “intenção estratégica” neste estudo.

Para complementar esta abordagem específica da obra de Sheth e Sisodia, dois entrevistados citaram diretamente a obra, a qual, no início das entrevistas, é resumidamente mostrada aos respondentes junto com os outros conceitos-foco deste estudo (ver Apêndice A – Roteiro de Entrevistas).

Os grandes *players* são um do Brasil e três do exterior, sendo estes possuidores de um *marketshare* considerável, confirmando bem a Regra de Três (Entrevistado B).

Com esta solução, somos o contrário dos 70% citados na Regra de Três. Nos encaixamos perfeitamente nas empresas especialistas com nossa solução sob medida para os mesmos clientes (Entrevistado A).

O livro “Estratégia do Oceano Azul” vai ao encontro ao que Prahalad e Hamel falam na Intenção Estratégica e o conceito das empresas especialistas, ou seja, se tua empresa é pequena e não tens muitos recursos, não adianta brigar no que eles chamam de “oceanos vermelhos”, onde estão todos os grandes concorrentes. Por isso optamos por um segmento de alto valor agregado e ser líder no meu segmento (Entrevistado I).

#### 4.2.2 Análise das empresas à luz do conceito de *Core Business* (ZOOK; ALLEN, 2001)

Este item da entrevista intencionou saber dos gestores entrevistados como suas empresas posicionam-se com relação à definição de suas estratégias relacionadas aos seus *core business*. Os autores que sustentam este outro conceito de apoio a este estudo, Chris Zook e James Allen, em “Lucro a Partir do Core Business” (2001), mostraram, no estudo de dez anos envolvendo mais de duas mil empresas dos mais variados setores, que a maioria das estratégias de crescimento fracassa na obtenção de valor (ou até mesmo o destrói) quando as empresas diversificam erroneamente o seu *core*.

A seguir, as duas continuações desta obra, agora, tendo como autor apenas Chris Zook, “Beyond the Core” (2004) e “Unstoppable” (2007), complementam a obra original, indicando como crescer sem abandonar suas raízes (seu *core*) e como identificar, dentro da empresa, potenciais novos *core business* em ativos subavaliados.

A pesquisa, neste item, focou-se na avaliação dos respondentes se viam em suas empresas *core business* claramente identificados, quantos existiam e se isso fazia parte da estratégia da empresa.

Alguns pesquisados têm noção clara do seu *core business* como sendo único e o qual recebe todo o foco da empresa. Estes seriam os mais alinhados com o estudo de Zook e Allen. Na continuidade, estão relacionados alguns depoimentos neste sentido:

O *core business* da empresa está bem-definido: soluções tecnológicas para área de saúde. Nossa especialidade é informática, ou seja, soluções tecnológicas. Agregar alguma coisa médica sai totalmente do *core business* da empresa porque não é o que ela sabe fazer (Entrevistado A).

Nossa estratégia é de nos consolidarmos no nosso *core business*. Separo minhas ideias e planos de desenvolvimento em unidades de negócio e elas precisam se encaixar neste *core business*. Tenho buscado sócios que consigam liderar estas unidades de negócios. Eu vou focando na empresa e deixando as pessoas focadas (Entrevistado D).

De uma forma mais abrangente, nosso *core business* é a inclusão de pessoas com deficiência. Este é o nosso objetivo principal e para ele que criamos diversas ferramentas. Por enquanto, este é o nosso único *core business*, pois já tivemos sondagens para utilizar nossa plataforma *on-line* para dar cursos de vendas para o varejo. Se isso acontecer, seria outro negócio, uma outra empresa (Entrevistado F).

O meu foco principal, meu *core business* é bem-definido e vamos nos manter nele. Até porque seria muito oneroso ter um segundo foco e uma pequena empresa como a minha tem escassez de recursos financeiros (Entrevistado H).

Mas a maior parte dos pesquisados revelou já ter mudado ou está em processo de redirecionamento de seus *core business*. Os motivos arrolados para tais ações são principalmente relacionados ao redirecionamento de foco de suas estratégias por conta da resposta obtida do mercado às suas estratégias iniciais. Nesta linha, os respondentes manifestaram o seguinte:

Nossa ideia inicial era de um produto de nicho muito avançado (e ter margens maiores), mas evoluímos para ter um produto um pouco menos sofisticado e atingir empresas de menor porte (Entrevistado B).

Estamos atualmente mudando nosso modelo de negócios. Inicialmente, começamos apenas com recrutamento e seleção. Era algo que as empresas precisavam então era fácil de vender. Mas por outro lado identificamos que as empresas não estavam preparadas para receber pessoas com deficiência. Então começamos a focar cada vez mais na consultoria. Muitas vezes, as pessoas encaminhadas passam por RH, mas não passam pelo gestor. Então focamos esforços na educação voltada para a inclusão (Entrevistado F).

Montamos a consultoria, pois vimos que ampliaríamos nossa atuação. Assim podemos apresentar a solução de tratamento e já fazemos a licença da empresa. As duas coisas casam bem e se complementam. Apenas aumentamos um pouco o que podemos oferecer ao cliente. Se ele não fizesse a consultoria conosco teria que fazer com outro (Entrevistado G).

Alguns, ainda, estão com este processo de transição de *core business* em curso, pois precisam ainda manter o *core business* inicial como forma de sustentar a empresa enquanto migra para o *core business* desejado, até que este substitua o anterior na geração de recursos da empresa. Pode-se verificar tal comportamento nos seguintes depoimentos:

Em vez de dominar o nicho em alta tecnologia competindo em mercados já existentes com mais eficiência e custo mais baixo, queremos sair deste mercado onde as vendas têm um ciclo longo. É o caminho contrário da consultoria que também fazemos e ganhar no volume. Até conseguirmos validar o modelo de negócio de receita recorrente, ainda, estaremos fazendo consultoria. Mas a consultoria é tão pouco escalável e dá tanto trabalho que hoje não acho que seja o caminho da minha empresa (Entrevistado B).

Como o nosso produto ainda está em desenvolvimento, a consultoria que presto é o que sustenta a empresa. Vemos o nosso negócio como um grupo de empresas, ou melhor, um grupo de negócios separado em modelos de negócios diferentes. Esta parte de consultoria e desenvolvimento de sistemas de automação é o que nos

coloca dentro dos clientes e mostra o que eles precisam. São como unidades de negócios separadas e interdependentes (Entrevistado D).

Um dos pesquisados mencionou a possibilidade de considerar outros *core business* se assim for demandado. Neste caso, como o foco que a empresa declarou possuir podia ser usado no outro tipo de negócio que ela se propõe, usando os mesmos recursos e competências, é admissível um entendimento do conceito de *core business* demasiadamente restrito por parte do entrevistado, conforme o primeiro depoimento a seguir. Outro caso semelhante ocorrido nas entrevistas é de outro pesquisado que diz ter dois *core business* identificados como foco de seu negócio, mas que ambos são destinados para o mesmo cliente. Este depoimento é o segundo relacionado na sequência.

O *core business* da empresa é a pesquisa de moléculas na área neurológica. Mas estamos abertos para, se um cliente pedir algum estudo em outra área e tivermos condições técnicas de fazê-lo, de investir nisso (Entrevistado E).

Acho que temos dois *core business* apesar das duas soluções serem para o mesmo cliente e a consultoria ter uma abrangência maior de atuação. Nossa ideia é de continuar com estas duas linhas de atuação (Entrevistado G).

Nenhum dos respondentes disse ter mais de dois *core business* identificados ou de ter a intenção de possuir múltiplas *cores* em suas estratégias.

#### 4.2.1.1 Síntese dos resultados

A relação das empresas entrevistadas com os seus *core business* é clara para algumas, mas não o é para a maior parte delas. Poucos ainda seguem hoje as definições quanto aos seus *cores* estabelecidas no início de suas atividades. Boa

parte dos respondentes declara ou já ter mudado de foco a fim de se adaptar ao mercado ou como maneira de manter a entrada de recursos os quais vêm de seus *cores* iniciais ou anteriores.

Talvez, o fato de as empresas incubadas, via de regra, serem empresas jovens justifique seus redirecionamentos de rumo. Faz-se importante mencionar que Zook e Allen não dizem que estas correções de rumo e foco não devem ocorrer. O que eles preconizam é que “desenvolver poder de mercado a partir de um *core* claramente definido ainda é a chave da vantagem competitiva e a plataforma mais viável para o sucesso do crescimento” (ZOOK; ALLEN, 2001).

Portanto mudar de *core* não é ruim, mas definir o mesmo o mais cedo possível e nele concentrar o foco pode ser essencial para o sucesso de uma empresa, segundo os autores.

#### 4.2.3 Análise das empresas à luz do conceito de Intenção Estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 2005)

Neste item passa-se da análise dos conceitos teóricos de apoio realizados nos itens 4.2.1 e 4.2.2 para dar foco na análise do conceito principal deste estudo. A intenção estratégica, trazida por Hamel e Prahalad, em seu livro “Competindo pelo Futuro” (2005), é o conceito que se procurou identificar nas empresas entrevistadas. Buscou-se um esclarecimento quanto à eficácia da aplicação das políticas

relacionadas a este conceito nas pequenas empresas da mesma maneira que nas grandes empresas, as quais foram objeto de estudo dos autores desta teoria.

Com este objetivo, a pesquisa focou sua maior concentração na verificação de que se as empresas entrevistadas possuíam características possíveis de serem relacionadas com os conceitos de intenção estratégica e se, na visão dos gestores entrevistados, estas características são indicadas e apropriadas para as suas empresas. É através dos depoimentos pertinentes à intenção estratégica que este estudo buscou melhor entender e encontrar as respostas para a pergunta motivadora e geradora do mesmo, qual seja: “Intenção estratégica nas pequenas empresas. Mito ou realidade?”.

Portanto os resultados buscados nesta investigação deverão servir como um referencial para que as pequenas empresas e seus gestores possam ou não se sentir mais seguros de que a aplicação dos conceitos de intenção estratégica nas suas empresas serão tão eficazes como Hamel e Prahalad apontam ser nas grandes empresas, as quais foram estudadas por eles, ao desenvolver essa teoria.

Definidos os objetivos e entendida a teoria, foram definidas as perguntas do roteiro de entrevista tentando se identificar nas empresas entrevistadas as principais características relacionadas à intenção estratégica.

Por se tratar de uma estratégia inovadora, segundo os autores, já se identifica uma característica inicial e importante em comum com todas as empresas entrevistadas, visto que inovação é uma característica encontrada nas empresas

incubadas. Os autores ainda relacionam fortemente a sua estratégia inovadora da competição pelo futuro (vale lembrar que o título do livro é: “Competindo pelo Futuro”), com a necessidade das empresas em obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Em uma das frases em que os autores resumem sua teoria, asseveram que os gestores devem “ser os donos dos seus próprios destinos”. Em outra, ainda, aduzem, de forma semelhante, que os gestores “devem criar e controlar os seus próprios futuros”.

Na teoria de “Competindo pelo Futuro” (2005), ainda, são considerados pontos importantes para a empresa possuir os objetivos de longo prazo, objetivos estes que se relacionam intimamente com a questão do *core business* trazida como apoio no item 4.2.2, e que estes objetivos sejam definidos através de decisões que visam também ao longo prazo. Assim se buscou também identificar estes comportamentos ao longo das entrevistas.

São também abordadas nesta obra as questões relacionadas à visão dos gestores de como estarão tanto suas empresas como os seus setores, a concorrência ao longo deste longo prazo e as competências necessárias para se chegar neste futuro com sucesso.

Este caminho a se percorrer para se chegar à intenção estratégica, o qual tem seus principais pontos elencados nas linhas precedentes, é chamado pelos autores de “arquitetura estratégica”, o qual é mais detalhadamente abordado no item 2.3 deste estudo.

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), uma ilustração deste conceito é a de que não basta imaginar o futuro, mas é preciso que ele seja construído (daí “arquitetura” estratégica). Portanto, já que os autores entendem que fazer um plano detalhado para o longo prazo é impossível (como propõe algumas correntes de planejamento estratégico), o que se deve buscar na arquitetura estratégica são as principais capacidades a serem construídas para a busca do futuro. E foram estes indícios que se buscou identificar nas entrevistas realizadas.

A partir de agora, serão relacionadas as perguntas realizadas e os resultados obtidos através das respostas dos gestores acerca da intenção estratégica.

A primeira questão abordada nas entrevistas foi a relação das empresas com objetivos de longo prazo. Ao se identificar esta prática nas empresas, explorou-se a questão para se entender se também as decisões do dia a dia são tomadas baseadas no longo prazo.

Assim, com relação a, especificamente, se as empresas entrevistadas possuem objetivos de longo prazo, as respostas dos gestores não apontam neste sentido. Praticamente, todos informaram não possuírem objetivos de mais de três ou cinco anos.

Nunca olhei muito além de cinco ou seis anos (Entrevistado B).

Se existe uma visão para daqui a dois, cinco, dez anos, eu não conheço. Talvez, os diretores científicos as tenham. Temos as intenções para o futuro, mas não temos nada definido com relação a em que prazos elas devem acontecer (Entrevistado C).

Nosso planejamento é para três anos. Já tenho o quarto ano planejado mas o planejamento formal é para três anos (Entrevistado D).

Não temos esta visão de tanto tempo (cinco a dez anos). Nosso negócio é muito novo e praticamente foi criado do zero. Então fica muito difícil fazer um planejamento de longo prazo. Isto é tema frequente entre os sócios. Se tivéssemos feito um planejamento há dois anos quando começamos, nunca diríamos que estaríamos focados em ensino à distância *on-line*. Fazemos planejamento anuais e estabelecemos as metas para este período. E já posso dizer que minha empresa do início do ano para agora já é outra (Entrevistado F).

No início da empresa, eu até conseguia fazer planejamento. Nos últimos anos, não consigo mais. Sei que não é o correto e que preciso mudar, mas na correria do dia a dia ainda não consegui fazer isso (Entrevistado H).

No início, meu planejamento era de cinco anos. Hoje, é dia a dia (Entrevistado H).

Dentre os motivos arrolados para não se ter objetivos de longo prazo, os gestores identificaram, com mais frequência, as condições de frequentes mudanças dos mercados nos quais estão inseridos. Pode-se denotar também que, em razão de este motivo ter sido mencionado pelos gestores de ramos variados, o mercado de uma maneira geral mostra requerer constantes adaptações e estas adaptações, nas pequenas empresas, ou pelo menos nas empresas entrevistadas, impedem-nas de pensar tão longe.

Quanto aos objetivos de longo prazo, a empresa ainda precisa esperar por uma resposta mais consistente do mercado (Entrevistado A).

Consigo ver bem dois, três anos com alguma certeza, cinco já começa a ficar nebuloso, depois de cinco não tenho condições de avaliar. O mercado de tecnologia, no médio e longo prazo, sempre corre o risco de “commoditização” o que muda totalmente a abordagem necessária e mata o mercado que antes era inovador (Entrevistado B).

Ainda vamos atendendo a demanda para podermos nos sustentar e com outro olho no que vemos para o futuro. Ainda não conseguimos atender apenas as nossas visões de futuro (Entrevistado C).

O que colocamos no papel vemos que é bem diferente na prática. Eu diria que, pelo menos até percebermos que nosso negócio está redondo, que está totalmente alinhado com a demanda do mercado, aí devemos começar a pensar em alguma coisa mais de longo prazo (Entrevistado F).

Quando entramos na incubadora tínhamos objetivos de longo prazo (cinco anos). Mas logo nos primeiros anos de empresa, em função das reviravoltas que tivemos, vimos que o planejamento não tinha ocorrido da forma que prevíamos. Agora nossos planejamentos são de curto prazo baseado em ações e não mais em tempo. Assim que der pretendemos voltar a ter um planejamento de longo prazo (Entrevistado G).

Outra empresa entrevistada demonstra ter conhecimento de que outras empresas com as quais se relaciona também não conseguem planejar visando ao longo prazo.

Participo de um grupo no SEBRAE e as outras pequenas empresas participantes como a minha também não fazem planejamento. Até tentam fazer, mas são consumidas pelo dia a dia (Entrevistado H).

Há ainda empresas que justificam a falta de planejamento pela sobrecarga de atribuições operacionais do gestor em detrimento do foco no pensamento estratégico.

Nas pequenas empresas é o gestor que tem que fazer tudo, ao contrário das grandes empresas que podem ter pessoas dedicadas à estratégia, outras a finanças, outras à estratégia comercial e assim por diante. Por isso sobra pouco tempo para o gestor planejar e cuidar da gestão de médio e longo prazo. A operação na pequena empresa às vezes é séria ameaça ao seu pensamento estratégico (Entrevistado H).

Temos todos os livros em casa com estas teorias, de *marketing*, de produção e outros, os quais de vez em quando até damos uma revisada, mas na hora de fazer, de aplicar as ferramentas preconizadas nestas teorias, tu bates nesta questão de que estas teorias dependem de uma estrutura mínima que a maioria das pequenas empresas não tem (Entrevistado I).

Para algumas empresas, ainda, a falta de recursos financeiros, os quais são encontrados com mais facilidade nas grandes empresas, também se tornam obstáculos para o planejamento de longo prazo.

A empresa precisa ter recursos financeiros para poder trazer pessoas qualificadas que possam me ajudar a pensar ou me liberar para pensar na gestão (Entrevistado H).

Acho que estas teorias nascem nas grandes empresas até porque tem muita gente para pensar, para discutir, sistematizar e organizar estes conceitos, ou seja, é um grande laboratório onde se pode desenvolver a teoria, fazer a estatística, fazer as medições e aplicá-las, quando nas empresas pequenas não tem como fazer isso e não porque não se queira, mas porque não existem recursos, principalmente financeiros para isso (Entrevistado I).

Neste aspecto, apenas uma empresa, pela própria característica de possuir um ciclo de desenvolvimento de produto muito longo, declarou traçar seus objetivos visando ao longo prazo.

Não temos como saber em quanto tempo teremos um produto, pois tratamos de pesquisa e, neste ramo, os prazos são indefinidos. Temos um cenário em que o horizonte deve ser de, pelo menos, dez anos. Portanto sim, temos objetivos de longo prazo (Entrevistado E).

Em seguida, a pesquisa explora a ligação das tomadas de decisão com o longo prazo. Segundo Hamel e Prahalad (2005), empresas que tomam decisões com alcance e execução no longo prazo se enquadram nas características da intenção estratégica. Nesse sentido, as empresas parecem dedicar mais seus esforços estratégicos e, por consequência, suas decisões no curto e médio prazo pelos motivos explorados anteriormente neste capítulo. A preocupação dos empresários entrevistados ainda está em ter certeza se o seu modelo de negócio está bem-encaminhado, em lidar com os problemas de custos característicos de empresas pequenas e iniciantes (como geralmente são as empresas incubadas) e em obter do mercado o retorno que lhes deem segurança de que suas empresas estão sólidas nos seus respectivos rumos e, assim, possam se dedicar a pensar com mais calma no longo prazo.

Nossa empresa nasceu para inovar e preciso investir em pesquisa e desenvolvimento. Mas sem uma infraestrutura mínima não temos como investir em P&D. Qualquer custo extra tem que ser avaliado. Tentamos levar mais para a parte de custos variáveis pois assim diminuimos o risco, apesar de risco baixo em pesquisa ser uma coisa um tanto contraditória (Entrevistado A).

Nosso erro inicial foi aplicar SWOT a um mercado inexistente. Não faz sentido aplicar técnicas gerenciais e estratégicas para competir em mercados inexistentes ou não consolidados. Estamos buscando um modelo de negócio escalável e repetível (Entrevistado B).

No início da empresa, eu até conseguia fazer planejamento. Nos últimos anos, não consigo mais. Sei que não é o correto e que preciso mudar, mas na correria do dia a dia ainda não consegui fazer isso (Entrevistado H).

O questionamento aos entrevistados passa, então, a abordar com os gestores se estes possuem uma visão de como sua empresa e seu setor irão estar daqui a dez anos. Nesta abordagem, as respostas possuem dois vieses distintos.

Quanto à visão de como a empresa estará daqui a dez anos, os entrevistados estiveram em sintonia com as respostas dadas com relação aos objetivos de longo prazo, ou seja, não possuem uma visão clara de onde estarão.

Para daqui a dez anos, consigo apenas sonhar como vamos estar (Entrevistado G).

E quanto à visão de como estará o seu setor daqui a dez anos, apesar de também não estar muito clara nas respostas obtidas, nota-se que, neste ponto, a visão geral de crescimento do mercado brasileiro para os próximos anos e a velocidade de evolução das tecnologias cada vez mais rápidas mostra um tipo de sentimento de despreocupação com relação a como estará o seu setor no longo prazo.

Vemos que o acesso aos *softwares* estará nas nuvens e cada vez mais irá diminuir a interface física entre os aplicativos e o usuário. Na nossa visão de futuro, os *softwares* estarão no ar (Entrevistado D).

O setor gráfico tende a crescer com o crescimento do país. No nosso setor (da empresa), deve acompanhar este crescimento. A parte de consultoria, até por questões de legislação, deve crescer muito, pois cada vez mais empresas precisam de licenças ambientais, por exemplo (Entrevistado G).

Quando a entrevista leva aos entrevistados um dos indicadores da intenção estratégica ao questionar se os gestores possuem o controle do seu próprio futuro,

foram obtidas respostas com diferentes visões. Alguns são claros ao declarar que não possuem o controle dos seus destinos.

Entendo que ainda não sabemos exatamente onde queremos chegar (Entrevistado C).

Acredito que ainda estamos sendo carregados pelo vento, mas estamos nos preparando para assumir o timão (Entrevistado G).

Outros declaram não ter o controle dos seus destinos, porém estão buscando assumi-lo, como é o caso da declaração abaixo. E apenas duas empresas declararam, sem hesitação, estar construindo o próprio futuro. O depoimento de uma destas empresas é o segundo na continuidade.

Quanto a isso (ter o controle do seu futuro) faço a analogia com um barco à vela. Sabemos onde queremos ir, mas existem ventos que ajudam e ventos que atrapalham. Acredito que estamos nos preparando sim para sermos líder no futuro (Entrevistado D).

No momento que finalizarmos nossa pesquisa, será um produto único e, assim, vai ao encontro ao conceito de construir o próprio destino ou de ser o líder num setor específico (Entrevistado E).

De forma complementar à pergunta anterior, a seguir, o questionário indaga ao entrevistado se a sua empresa pretende ou é capaz de mudar seu setor. Neste questionamento, a pesquisa obteve uma linha mais convergente entre as respostas dadas. A maior parte dos gestores vê suas empresas como sendo capazes de mudar o seu setor. Notou-se uma relação consistente destas respostas com o fato de todas as empresas entrevistadas possuírem produtos inovadores em seus *core business*.

Nossa empresa pode mudar o setor. Nosso produto, por exemplo, pode evitar que os pacientes do interior precisem vir a capital para fazer exames. O impacto disso, nos mais variados setores, desde na saúde, passando por transportes e até no meio ambiente são claros (Entrevistado A).

Acredito que estamos nos preparando sim para sermos líder no futuro, com passos lentos pois precisamos capacitar pessoas. A velocidade de crescimento da empresa é a velocidade que conseguirmos os recursos que precisamos (Entrevistado D).

Já estamos fazendo isso (Entrevistado F).

Acho que podemos começar a mudar sim o setor, principalmente no nosso nicho de empresas gráficas (Entrevistado G).

Um ponto muito importante dentro da arquitetura estratégica, o qual também foi questionado aos entrevistados, é se eles entendem que as suas empresas já possuem as competências necessárias para chegar ao futuro na liderança de seus respectivos setores ou se ainda precisam criá-las. Neste ponto, dois dos entrevistados disseram que suas empresas já possuem todas as competências necessárias para estarem bem-posicionadas no futuro.

Acreditamos que a empresa já tenha as competências necessárias para atingir os objetivos. O que a empresa precisa mesmo é de investimento para conseguir manter o que já tem (Entrevistado E).

Acho que já temos todas as competências que precisamos. Tanto competências quanto a possíveis “espalhadores da notícia” do produto (Entrevistado G).

Em atenção a isso, a maioria dos gestores declarou que necessitará adquirir ou formar novas competências para se posicionarem de acordo com seus objetivos de futuro.

Há seis meses, achávamos que, com nossas pernas e crescimento orgânico, cresceríamos o suficiente e, hoje, vemos que nossas pernas não são suficientes (Entrevistado A).

Se fôssemos continuar na parte de consultoria, nós teríamos as competências necessárias para continuar no negócio. Para o nicho que definimos de monitoramento de redes sociais, não. Precisamos de, dentro da empresa, mais uma pessoa técnica e outra, fora da empresa, para vender. Precisamos também de parcerias estratégicas exatamente para as coisas que não oferecemos e precisam complementar nosso negócio, ou seja, precisamos das competências tradicionais de *marketing* e relações públicas bastante (Entrevistado B).

Este é um dos pontos fracos da nossa *swot*. Desenvolver o perfil de colaborador que definimos como ideal é uma competência que ainda não temos desenvolvida e que é

essencial para o negócio. Captação é então uma competência essencial que precisamos desenvolver melhor (Entrevistado D).

Tem uma parte hoje que é estratégica para nossa empresa que é a área de TI. Temos crescido muito para este lado. Nesta parte, nenhum dos sócios possui experiência e temos terceirizado. Estamos avaliando se precisamos ter esta competência dentro de casa ou podemos ter ela terceirizada (Entrevistado F).

No encerramento deste grupo de perguntas acerca da intenção estratégica, foi solicitado aos respondentes que falassem se consideram suas empresas como autoras do próprio destino. A colocação de “ser autor do próprio destino” é uma das mais características trazida pelos autores, como referência para identificar a presença da intenção estratégica nos objetivos dos gestores e de suas empresas. Nesta pergunta, todos os gestores mostraram acreditar que estão na posição de autores dos seus destinos.

Com certeza, somos autores do nosso destino (Entrevistado D).

Assim que finalizarmos nossa pesquisa, teremos um produto único e, acredito que nos enquadramos no conceito de construir o próprio destino ou de ser o líder num setor específico. A empresa ainda depende de financiamentos externos mas de resto depende só de si para ter sucesso (Entrevistado E).

Acredito que sim, pois não só a empresa mas as pessoas são os autores do próprio destino. No nosso caso é a empresa que está criando o seu próprio destino (Entrevistado G).

#### 4.3 APLICABILIDADE DO CONCEITO DE “INTENÇÃO ESTRATÉGICA” NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Pode-se dizer que a aplicabilidade do conceito de intenção estratégica nas empresas pesquisadas se verificou de maneira parcial. A aderência a este conceito, por parte das empresas, foi crescendo no decorrer das perguntas.

Nas perguntas iniciais acerca dos objetivos de longo prazo das empresas, não se via, nas empresas, estratégias claras com relação a estes objetivos. O próprio fato de algumas das empresas ainda estarem definindo ou redefinido os seus *core business*, como assinalado no item 4.2.2, denota a baixa incidência de objetivos de longo prazo nas empresas entrevistadas.

Ao se passar para o grupo de perguntas relacionadas à visão de longo prazo, verificaram-se respostas tanto no rumo oposto ao da intenção estratégica como no caminho desta. Os respondentes, ao mesmo tempo em que demonstravam saber como o seu setor estaria no longo prazo, declaravam não saber onde suas empresas estariam neste mesmo prazo.

Esta ambiguidade nas respostas quanto à identificação das empresas com a intenção estratégica se manteve nas perguntas que questionavam os gestores se eles possuíam o controle do próprio futuro. Parte das empresas acredita não ter este controle; e outra parte acredita já estar no caminho de construir este controle.

A identificação das empresas com o conceito de intenção estratégica começa a ficar mais forte quando é pedido aos respondentes que discorram sobre a capacidade de suas empresas de mudar os seus respectivos setores. Sob essa perspectiva, a maior parte dos gestores vê suas empresas como sendo capazes de mudar o seu setor, o que se justifica principalmente pelo fato comum, entre as empresas, de possuir produtos inovadores em seus *core business*.

A seguir, o roteiro aborda a questão das competências a qual explora, junto aos gestores, se eles entendem possuí-las, se as conhecem e se necessitam buscá-las. Nesta abordagem, alguns gestores disseram já possuir as competências necessárias e os que disseram não possuí-las deixaram claro que sabem quais competências precisam e que possuem um plano para buscá-las. Portanto pode-se inferir que, neste item, as empresas entrevistadas encontram aderência ao conceito de intenção estratégica.

Por fim, no último grupo de perguntas acerca da identificação das empresas com a intenção estratégica, o qual provocava os respondentes a dizer se consideravam-se como autoras do próprio destino, todas as empresas declararam possuir esta prerrogativa.

Logo, pode-se referir que as empresas entrevistadas para este estudo atendem de uma maneira parcial os requisitos constantes da intenção estratégica e que, de uma maneira geral, podem ser entendidas como possuidoras de algumas características identificadas com a intenção estratégica. E, ao se identificarem, mesmo que parcialmente, com a teoria base deste estudo, pode-se empreender que os resultados aqui obtidos serão possuidores de credibilidade e consistência suficientes para se chegar a conclusões esclarecedoras.

4.3.1 Identificação se o conceito de “intenção estratégica” aplica-se às empresas pesquisadas

De forma complementar, a pesquisa foi finalizada com a indagação aos gestores se, com o entendimento que eles tinham de intenção estratégica (informado aos entrevistados de forma resumida antes das perguntas), eles entendiam que as suas empresas se identificavam com este conceito.

Algumas das respostas mostraram que alguns gestores acreditam não possuir intenção estratégica.

A empresa, até por ser uma *start-up* se aplica muito bem ao conceito da Regra de Três, mas com relação a parte da intenção estratégica a empresa ainda está aprendendo com as respostas do mercado e, por isso, ainda não tem uma visão de longo prazo (Entrevistado A).

Até poderia, teria que pensar se adapta ou não, mas, hoje em dia, estou mudando maneira de pensar, pois o grau de incerteza é muito violento. Eu consigo, no máximo, ver daqui a cinco anos. Dez anos já é um universo que não consigo visualizar (Entrevistado B).

Acho que atualmente a nossa empresa não se encaixa no conceito de intenção estratégica. Talvez seja o momento de reforma, construção e mudança que estamos passando e, por isso, não conseguimos ver quais os próximos passos (Entrevistado C).

Em paralelo, outros gestores não mostraram hesitação em definir suas empresas como possuidoras de características suficientes para se enquadrar no conceito de intenção estratégica, conforme os depoimentos que seguem.

Eu diria que sim, principalmente neste conceito de ser dono do seu destino, de saber onde queremos chegar, de se autorrealizar no longo prazo, de ter um *core business* (Entrevistado D).

Vemos que o conceito de intenção estratégica se aplica muito bem a nossa empresa (Entrevistado E).

Acho que se aplica sim. Isso tem sido um grande objetivo nosso. Em paralelo com a Regra de Três, estamos num nicho muito específico e sempre com o objetivo de ser líder deste setor, pois é uma necessidade das empresas terem alguém que consiga entregar o que elas precisam (Entrevistado F).

#### 4.3.2 Identificação se o conceito de “intenção estratégica” se aplica às pequenas empresas em geral

Diferentemente ao item anterior que pedia aos gestores que discorressem sobre se, em suas opiniões, o conceito de intenção estratégica aplicava-se às suas empresas, neste item, foi solicitado que eles fizessem a mesma análise com relação às pequenas empresas em geral. Pode-se dizer que o objetivo desta pergunta é o mesmo da pergunta tema deste estudo, ou seja, buscar identificar se a intenção estratégica é uma realidade ou não nas pequenas empresas.

Neste ponto, os empresários fizeram as mais diversas considerações. Um deles mostrou-se cético com relação às pequenas empresas brasileiras.

Acho que não. Brasileiro é muito ruim de planejamento, não pára para pensar e acaba fazendo as coisas ao longo do crescimento. Apesar do perfil da incubadora ser um pouco diferente, eu também percebo aqui dentro que tem empresas que falta um pouco de gestão e planejamento, pois muitas vezes são pessoas que possuem conhecimento técnico muito grande na área, mas não tanto sobre gestão, como vender seu produto e, por consequência, de planejamento de longo prazo. Nossa empresa cresceu sem sermos técnicos da nossa área, tivemos que aprender, mas sempre focamos muito no lado mais estratégico (Entrevistado F).

No outro extremo, um respondente disse acreditar ser possível existir intenção estratégica nas pequenas empresas.

Acredito que sim, que pode ser aplicada. Querendo ou não, tem que existir um planejamento. E este planejamento pode vir a se enquadrar na intenção estratégica. Acho que a maioria das empresas, principalmente as pequenas, não busca usar este tipo de estratégia (Entrevistado G).

De forma geral, a maior parte dos entrevistados não respondeu de forma definitiva e, ainda, foram tecidas considerações relacionadas ao tamanho da empresa, ao mercado e ao gestor.

Eu acho que isso não se relaciona a porte da empresa mas ao tipo de mercado. Eu acho que se é um mercado consolidado, ou pelo menos conhecido, se aplica. Já mercados disruptivos, inovadores ou muito incertos e não consolidados é pouco aplicável pelo alto grau de violência, de mudança e de incerteza. Motivo pelo qual não dá para fazer *swot* nestes tipos de mercado. Não adianta ter a melhor oferta se ninguém quer comprar. O problema a ser resolvido é diferente em cada estágio. Acredito então que o conceito de intenção estratégica é mais aplicado para mercados existente do que para novos mercados (Entrevistado B).

Acho que pode se aplicar. Não conheço empresas que façam isso mas acho que é o norte de qualquer empresa. Acredito que para manutenção de uma empresa, sendo pequena ou grande, precisa deste norte, desta visão estratégica para se chegar onde se quer (Entrevistado C).

É muito difícil responder esta pergunta. Existem diferentes mercados e, por isso, tudo é muito complexo. Talvez existam ramos que se apliquem e outros que não (Entrevistado D).

Acho que depende da visão do gestor, da pessoa que vai estar na frente do negócio, da sua ambição e vontade. Acho que depende mais do gestor em querer impulsionar seu negócio com esta intenção estratégica do que uma questão de mercado. Acho que a maioria das pequenas empresas nem sabe como surgiram e para onde querem ir, o que identifica a falta de uma intenção estratégica. Eu como administradora acho importante saber onde se está e para onde se quer ir. Nem todos os empreendedores são administradores e tem esta visão de para aonde querem ir. Em suma, ter uma intenção estratégica depende mais do gestor do que do mercado (Entrevistado E).

Outro gestor trouxe uma questão bastante presente nas pequenas empresas, onde os gestores, além de terem recursos financeiros escassos, envolvem-se muito mais nas questões operacionais do que nas estratégicas de longo prazo.

Nossa preocupação inicial e atual é estabilizar a empresa no mercado para, depois, poder dispor de recursos financeiros para trazer pessoas que possam fazer as medições, estatísticas e avaliações necessárias para aplicar a maior parte das teorias administrativas que exigem este tipo de sistematização. Acredito que as empresas que não fazem esta estabilização são as que engordam as altas estatísticas do SEBRAE de mortandade precoce das pequenas empresas (Entrevistado I).

Por que não conseguimos aplicar o que sabemos ou aprendemos nas teorias administrativas? Porque a estrutura e os recursos das pequenas empresas não permitem que se faça isso, pois tem uma equipe de trabalho restrita e focada mais no operacional do que no estratégico. Aliás, em grande parte das pequenas empresas o próprio gestor não consegue sair do operacional para pensar no estratégico (Entrevistado I).

E este gestor relacionou ainda o foco nas questões operacionais da empresa com o planejamento de longo prazo e qualificou esta questão como um dos grandes problemas das pequenas empresas.

Uma coisa muito difícil é encontrar gestores que consigam pensar e trabalhar no estratégico e não fiquem apenas no operacional. E estes não param para pensar aonde este operacional vai me levar daqui a cinco anos. O caminho não é trabalhar no operacional para ver onde vais chegar daqui a cinco anos, mas o contrario. Tu defines onde queres estar daqui a cinco anos e então ages no operacional com este objetivo. Porque daí sabes que o operacional está alinhado com o teu objetivo estratégico de médio ou longo prazo. Senão não saberás para onde estás indo. Algumas cabeças da empresa, de preferência que sejam as que estão liderando, precisam primeiro pensar no estratégico e depois trazer o estratégico para o operacional (Entrevistado I).

O grande erro das pequenas empresas é deixar se afundar no operacional, pois não enxergam o caminho que estão tomando (Entrevistado I)

## 5 CONCLUSÕES

Do embrião motivador deste estudo, que era a “insegurança” do autor quanto à efetividade da aplicação nas pequenas empresas das teorias administrativas mais conhecidas, conceituadas e difundidas no mundo dos negócios empresariais, as quais tiveram seus desenvolvimentos geralmente ambientados dentro de grandes empresas, passando pela escolha da intenção estratégica como foco específico do estudo, chegar às conclusões aqui apresentadas foi um trabalho árduo.

A escolha do foco principal na teoria de Hamel e Prahalad e das teorias de apoio (empresas especialistas de Sheth e Sisodia e de foco no *core business* de Zooke e Allen) formando o tripé teórico básico deste estudo, teve por objetivo trazer relevância e direcionamento ao trabalho aqui realizado, mas, principalmente, de buscar conceitos que pudessem ser aderentes e, por consequência, úteis às pequenas empresas, objeto principal da preocupação do autor.

Após a definição do foco a ser dado no trabalho, a grande dificuldade que apareceu no horizonte foi quais empresas entrevistar para que o estudo pudesse trazer uma consistência mínima de resultados, até porque o número de pequenas empresas no Brasil é imenso. A solução deste problema apareceu na própria banca do projeto deste estudo, onde um dos avaliadores sugeriu que se concentrassem as entrevistas em empresas incubadas. Esta definição mostrou-se bastante apropriada para se atingir os objetivos de relevância, direcionamento e, principalmente, aderência e utilidade do estudo proposto. O perfil das empresas incubadas, por

serem jovens, focadas em inovação e ligadas às universidades e, assim, potencialmente, mais propensas a entender e avaliar o debate proposto nas entrevistas, foi essencial para obterem-se os resultados, além do fato destas empresas estarem agrupadas, desse modo, facilitando o acesso, bem como serem “naturalmente pequenas”.

Dessa maneira, foram realizadas nove entrevistas exploratórias qualitativas, nas quais se seguiu um roteiro de entrevistas preestabelecido. Nas duas últimas, realizou-se ainda uma checagem das principais questões trazidas pelos primeiros sete entrevistados, com objetivo de checar ou reforçar alguns pontos mais importantes.

Nas entrevistas, foi possível observar que, inicialmente, os conceitos propostos não são muito bem-entendidos, mas, ao longo da entrevista, os gestores identificaram-se mais com estes conceitos. Tal fato foi detectado muito claramente quando, na sequência do roteiro que abordava a questão específica acerca da intenção estratégica, à medida que as perguntas eram realizadas, a identificação dos gestores aos conceitos desta teoria aumentava. Aspecto que pode ter relação com o método de entrevista aplicado neste estudo. Assim, pôde-se entender que quanto mais os gestores entendiam o conceito de intenção estratégica mais se identificavam com ela.

As entrevistas foram conduzidas de maneira a procurar uma identificação dos entrevistados, primeiro, quanto aos conceitos de apoio (foco no *core business* e empresa especialista) e, em seguida, em relação ao conceito foco de intenção

estratégica para, na continuidade, compreender, a partir dos gestores entrevistados, se estes entendiam que tal conceito se aplicava à sua empresa e, depois, às pequenas empresas em geral.

Nas questões que abordavam o conceito de empresas especialistas, todas as empresas entrevistadas identificaram-se em suas estratégias como tal. Esta característica, que foi identificada por todas as empresas entrevistadas, possui uma notória influência por estas empresas terem ligações fortes com inovação, o que também é uma característica comum às empresas incubadas, pois inovação e especialização, conceitualmente, andam no mesmo sentido.

Ao contrário, nas questões acerca do outro conceito de apoio deste estudo, ou seja, do foco no *core business*, as empresas entrevistadas não têm um foco no seu *core business* bem-definido. A maior parte delas já precisou trocar ou redefinir o seu *core business*, definido no início das operações da empresa, a fim de se adaptar às mudanças do mercado ou até mesmo para manter-se. Mas, de acordo com o que os autores Zook e Allen trazem na sua obra, mudar de *core business* não é problema se isso for feito o mais cedo possível, pode-se concluir, assim, que, mesmo as empresas entrevistadas que já mudaram de *core business*, podem vir a ter sucesso com os novos *cores* estabelecidos.

E, finalmente, o roteiro entra nas questões de intenção estratégica, foco deste estudo. A sequência de questionamentos passou por vários aspectos importantes dentro deste conceito, sendo que o primeiro deles aborda se as empresas entrevistadas possuem objetivos de longo prazo (cinco ou dez anos pelo menos,

segundo Hamel e Prahalad). Praticamente, todas as empresas informaram não possuírem objetivos de tão longo prazo. Os motivos elencados para tal são as frequentes mudanças de mercado, as quais requerem constantes reajustes, sobrecarga dos gestores nas questões operacionais em detrimento do pensamento estratégico de longo prazo e a escassez de recursos financeiros e humanos nas pequenas empresas. Os gestores entrevistados foram claros no sentido de que gostariam de poder realizar seus planejamentos visando ao longo prazo, mas que não o fazem exclusivamente pelas limitações elencadas. Uma conclusão que se pode chegar é de que estas pequenas empresas não fazem planejamento de longo prazo não por opção, porém por impossibilidade.

Com uma relação muito estreita aos objetivos de longo prazo abordados, tem-se, dentro da intenção estratégica, o entendimento se as empresas sabem onde a sua empresa e o seu setor estarão daqui a dez anos. Por estar relacionada de perto com a questão do longo prazo, nesse sentido, os gestores conseqüentemente não mostram grande preocupação em saber onde se estará em dez anos, pois seus horizontes de planejamento não comportam tal prazo, conforme assinalado anteriormente.

Já, quando o questionamento aborda se os entrevistados consideram-se capazes de mudar seu setor, a maior parte identifica-se com esta possibilidade. Isso, provavelmente, porque este questionamento não menciona um prazo definido (por exemplo, cinco a dez anos, como é considerado o longo prazo na intenção estratégica) e pelo fato das empresas incubadas, foco das entrevistas, possuírem

produtos inovadores. Sendo estes produtos inovadores, é natural associá-los a mudanças do setor no qual estão inseridos.

Conforme já mencionado no início do capítulo, a partir deste ponto, as questões trazidas na sequência do roteiro, o qual observa a sequência trazida no livro *Competindo pelo Futuro* (2005), começa a notar-se uma identificação maior das empresas entrevistadas. Dessa maneira, à questão seguinte - se as empresas possuem as competências necessárias para serem capazes de mudar o seu setor?-, os entrevistados que não disseram já possuí-las, agora, declararam que sabem quais as competências de que precisam e que irão buscá-las assim que possível ou necessário. Por fim, quando os sujeitos foram questionados se suas empresas são autoras do próprio destino, houve unanimidade nas respostas, pois acreditam possuir esta prerrogativa.

Ainda, houve dois questionamentos complementares, aos quais, os entrevistados responderam se acreditavam que o conceito de intenção estratégica aplicava-se a suas empresas e, a seguir, se poderia ser aplicado nas pequenas empresas em geral. Quanto à aplicação nas suas empresas, os entrevistados ficaram divididos. Uma conclusão possível é que, como a aderência aos conceitos de intenção estratégica (conforme já mencionado) processou-se ao longo do roteiro da entrevista, para alguns, a parte que lhes pareceu mais relevante foram os conceitos iniciais; e, para os demais, os conceitos finais da intenção estratégica, assim, impactando no entendimento da aplicação do conceito à sua empresa.

Ao fim, foi questionado aos gestores se entendiam que os conceitos de intenção estratégica aplicam-se às pequenas empresas em geral. Esta pergunta final é, na realidade, o próprio questionamento central deste estudo, o qual se intitula: “Intenção estratégica na pequena empresa: mito ou realidade?”. A esta pergunta, foram obtidas as mais variadas respostas. Algumas respostas indicavam que os gestores acreditavam ser aplicável o conceito de intenção estratégica nas pequenas empresas; enquanto as respostas que entendiam não haver possibilidade de aplicação se justificavam através da falta de planejamento, limitações das empresas com relação ao tamanho, ao mercado, ao gestor e à escassez de recursos.

Por conseguinte, é possível inferir, primeiramente, que para serem aplicados os conceitos precisam ser entendidos. Tanto que, no decurso das entrevistas, os gestores passaram a ver-se gradativamente mais identificados com o tema. Observou-se isso ao longo da aplicação dos questionários, conforme comentado precedentemente.

Outra conclusão possível é que os primeiros itens do questionário, nos quais os gestores não se identificaram, são relacionados a planejamento e visão de longo prazo. Portanto, pode-se concluir que pequenas empresas, em geral, pelas limitações já expostas anteriormente, não conseguem ter o longo prazo como prioridade. E, para os gestores que entendem ser possível aderir à intenção estratégica, o fato de não terem planejamento e visão de longo prazo não é fator impeditivo para acharem possível aplicar a intenção estratégica na pequena empresa.

Outro fator importante que se pôde observar é o peso que as limitações inerentes às pequenas empresas exercem na sua potencial incapacidade de aplicação da intenção estratégica. Ficou claro, nas entrevistas, que os gestores não conseguem aplicar teorias administrativas em suas empresas não porque não querem, mas porque não conseguem. O depoimento a seguir elucida esta questão.

Trabalhava em multinacional antes de resolver virar empresário. Portanto já sabia muita coisa da experiência prática, do que funciona e do que não funciona. Às vezes nos questionamos o seguinte: não é que não dê para aplicar as teorias que conhecemos, pois a essência destas teorias quase sempre podemos aplicar. Só que estas teorias são sistematizadas. E na hora de fazer a sistematização de todas estas técnicas e destas teorias é que fica difícil porque precisamos gastar tempo de tabulação, de medição. E como é nas pequenas empresas? Existem poucos funcionários que tem que fazer tudo. Se ficarmos o tempo todo tabulando dados, o teu feijão com arroz, o teu objetivo principal que é faturar não anda. Não é que a essência não valha, só que para sistematizar todas estas coisas que aprendemos nestas teorias administrativas fica complicado. Do que então as empresas que são pequenas se valem? Os gestores precisam saber sintetizar a essência destas teorias todas para não cometer grandes erros.

O que tentamos fazer aqui é usarmos coisas que já sabemos e aprendemos destas teorias para não cometer grandes erros. Tiramos a essência destas técnicas de administração que sabemos e mesmo que não consigamos sistematizar por falta de recursos financeiros, tentamos aplicar pelo menos o princípio delas. E é assim que estamos nos mantendo.

Sabemos que não vamos conseguir aplicar tudo, e até muitas vezes até sabemos que está errado mas naquele momento não tem como fazer de outro jeito.

A pequena empresa tem que ser muito criativa, pois vive com escassez de recursos. E por isso todos os recursos da empresa têm que ser muito bem usados. E, nesta hora, o gestor pode usar um pouco das teorias que conhece o que diminui o risco de erro.

As pequenas empresas vão buscando o conhecimento de acordo com suas necessidades. Elas não nascem já fazendo seu fluxo de caixa, por exemplo. Elas buscam as técnicas para isso quando precisam (Entrevistado I).

E finaliza da seguinte maneira:

Acredito que a essência destas teorias é válida tanto para a pequena como para a média e para a grande empresa.

Portanto a resposta à pergunta-chave geradora deste estudo, ou seja, - se a intenção estratégica na pequena empresa é um mito ou realidade? -, ainda, não é

muito clara. De uma maneira muito resumida e, assumindo o risco sobre esta simplificação, este estudo conclui que a intenção estratégica, com exceção dos seus conceitos ligados ao planejamento e visão de longo prazo, pode ser aplicada às pequenas empresas desde que estas possuam os recursos mínimos necessários para tal.

Espera-se, assim, que as conclusões deste estudo e as indicações de estudos posteriores possam, de alguma maneira, contribuir aos pequenos empresários para que as suas pequenas empresas sintam-se mais seguras na aplicação dos conceitos de intenção estratégica e que este conceito consiga ser tão eficaz como os autores apontam ser nas grandes empresas, nas quais esta teoria foi desenvolvida.

### 5.1. Síntese das Conclusões

Das reflexões e análises geradas por este estudo acerca da aplicação da intenção estratégica nas pequenas empresas, pode-se, em síntese, concluir que:

1 – As abordagens da intenção estratégica referentes ao planejamento e visão de longo prazo não são conceitos de fácil aplicação nas pequenas empresas.

2 – A sobrecarga operacional dos gestores e a escassez de recursos financeiros e humanos são fatores apontados como principais limitadores da aplicação do conceito de intenção estratégica nas pequenas empresas.

3 – Os gestores que conseguirem superar ou eliminar os problemas citados, segundo os entrevistados, podem aplicar o conceito de intenção estratégica nas suas pequenas empresas.

Portanto o conceito de intenção estratégica pode ser aplicado às pequenas empresas desde que estas possuam os recursos mínimos necessários para superar as limitações que as impedem de aplicá-la.

## 5.2. Implicações do Estudo

As implicações deste estudo podem ser tanto acadêmicas como gerenciais. Em que pese a importância e a difusão no mundo corporativo da teoria da intenção estratégica de Hamel e Prahalad, ainda não se têm notícias de estudos relacionando este conceito às pequenas empresas de maneira direta, principalmente, em pequenas empresas brasileiras, demonstrando um distanciamento entre a produção acadêmica na área da administração e, principalmente, as pequenas empresas.

Assim, as implicações acadêmicas podem revelar-se no sentido de suscitar o interesse em estudos mais abrangentes tanto quanto à intenção estratégica como de outras teorias administrativas no tocante a pequenas empresas.

Quanto às implicações gerenciais, este estudo pode ter aplicação de um potencial bastante abrangente, pois ele foi dirigido aos gestores de pequenas empresas, as quais representam, como já visto, 98% das empresas brasileiras.

Aqui cabe um comentário adicional com relação ao momento vivido pela economia brasileira, que, por estar passando por um crescimento consistente, principalmente em sua economia interna, aliado à crescente facilidade de obtenção de crédito e, ainda, uma inserção econômica crescente das classes sociais mais baixas, apresenta taxa de crescimento e surgimento de pequenos negócios bastante notória. Assim, surgem, cada vez mais, novos empresários gestores de pequenas empresas necessitando de ferramentas de gestão para obterem sucesso nos seus negócios.

Dessa forma, se estes empresários puderem ter segurança de que as ferramentas e referenciais teóricos, escolhidos por eles, são eficazes nos seus negócios, certamente, isso passará a ser uma grande contribuição para tais empreendedores.

### 5.3 Limitações do Estudo

Certamente, as primeiras limitações que se pode mencionar, neste estudo, são referentes às do próprio autor com relação a erros cometidos e dificuldades enfrentadas no desenvolvimento deste trabalho. Pode-se citar como limitações,

ainda, as decorrentes da complexidade do tema abordado no trabalho. Mesmo sendo informados, brevemente, no início das entrevistas, os conceitos analisados podem ter sido mal-interpretados pelos entrevistados. Até que ponto isto afetou o trabalho, não se pode aqui avaliar.

Pode-se referir também que houve limitações de tempo. Conquanto se tenha reunido um material consistente o suficiente para chegar a algumas conclusões, se fossem feitas mais algumas entrevistas, poder-se-ia haver uma contribuição maior para as conclusões deste estudo. Poder-se-ia, da mesma maneira, fazer mais algumas checagens posteriores do que as duas realizadas nas últimas entrevistas.

Neste tipo de estudo, não se pode deixar de citar as limitações metodológicas. Embora se tenha cercado dos cuidados metodológicos recomendados, deve-se reconhecer que, em estudos qualitativos, como é o caso deste, é mais difícil cumprir com os requisitos de rigor do método. Neste estudo, como assinalado, as entrevistas foram gravadas, transcritas, analisadas e transformadas em resultados pelo próprio autor.

Deve-se ainda mencionar as limitações impostas pelo foco dado pelas entrevistas às empresas incubadas. Assim como a escolha deste grupo específico de empresas trouxe as vantagens já mencionadas anteriormente; por sua vez, trouxe a desvantagem de que apenas empresas incubadas foram avaliadas. Desta maneira, este estudo inferiu que estas empresas incubadas possuíam representatividade no universo das pequenas empresas como tais.

#### 5.4 Sugestões para novas pesquisas

Este estudo não tem propósito de ser definitivo, mas sim de ser o embrião ou o catalisador de cada vez mais estudos voltados para pequenas empresas, tanto especificamente com relação à intenção estratégica como, por que não, relacionados com outras teorias administrativas. Assim sendo, é essencial que estudos que possam oferecer ferramentas e bases teóricas realmente aplicáveis nas pequenas empresas sejam fomentados.

Mais especificamente, analisando os resultados deste estudo, ao mesmo tempo que se chegou a um número razoável de conclusões, suscitaram-se também muitas dúvidas que podem tornar-se novas oportunidades de estudo. Assim, as dúvidas surgidas, durante o desenvolvimento deste trabalho, podem ser consolidadas em três grandes grupos de sugestão para novos estudos:

- Melhor entendimento da intenção estratégica em outros grupos de pequenas empresas, além das empresas incubadas, as quais foram objeto deste estudo.

- Melhor entendimento da aplicabilidade de outras teorias administrativas, além da intenção estratégica, nas pequenas empresas.

- Melhor entendimento do porquê que as pequenas empresas não são objeto de um maior número de estudos, pois são a maioria dos empreendimentos empresariais existentes.

## 6 REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda J. e GEWANDSZNADJER, Fernando. O método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDERSON, Chris. A Cauda Longa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANSOFF, Igor. A Nova Estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

ANDREWS, Kenneth. The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Richard D. Irwin, 1961.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Tradução Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Capa de Edições 70, 1977.

BESANKO, D, e DRANOVE, D, e SHANLEY, M, e SCHAEFER, S. A Economia da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BLANCO, Soila e VIEIRA, Rosele. O Mercosul e a Pequena Empresa: Desafios e Oportunidades. Recife: Revista de Ciência e Tecnologia, 1998.

BOARO, Leandra. Variáveis que Influenciam nos Processos de Trocas Relacionais – Um Estudo nas Grandes Indústrias de Transformação de Couros. Porto Alegre: Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS, 2006.

CARAVANTES, Geraldo. Teoria Geral da Administração. Porto Alegre: Age, 2003.

COLLINS, James, e COLLINS, Jim, e PORRAS, Jerry. Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Nova Iorque: Harper Business Essentials, 2002.

DE SOUZA, M. Cooperação Inter-empresas e Difusão das Inovações Organizacionais. Campinas: SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE, 1993.

DRUCKER, Peter. Administrando para Obter Resultados. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

DRUCKER, Peter. The Practice of Management. Nova Iorque: Harper Collins, 2006.

DURANTE, Mauro. As Pequenas Empresas e o Desafio do Mercosul. Revista Mercosur n.7, 1996.

FARIA, José Carlos. Administração: Teorias e Aplicações. São Paulo: Thomson Learning: 1996 e 2002.

- FERREIRA, A. A. Gestão Empresarial: De Taylor aos Nossos Dias – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FLICK, Uwe. Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário de Negócios. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- HAMEL, Gary, e PRAHALAD C.K. . Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil. Brasília: IBGE, 2003.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. : São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. Marketing Management. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KUMAR, Nirmalya. Marketing como Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. Boston: Harvard Business Review, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. Introdução à Pesquisa de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- MATTOS, Ana Maria, e SOARES, Monica e FRAGA, Tânia. Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos da Escola de Administração. Porto Alegre: Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio César. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas 2007.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Micro, Pequenas e Médias Empresas: Definições e Estatísticas Internacionais. Brasília: MDIC/SDP/DMPME, 2002.
- MINAYO, Maria Cecília. Pesquisa Social – Teoria, Método e Criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- MINTZBERG, Henry, e AHLSTRAND, Bruce, e LARNPEL, Joseph. Safári da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- NOTESS, G. R. The Internet as an On-line Service. Bibliographic Databases on the Net. Database V.19, 1996.
- PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERS, Thomas, e WATERMAN, Robert. In Search of Excellence. Nova Iorque: Harper Row, 2004.

PINE, Joseph, e GILMORE, James. The Experience Economy. Boston: Harvard Business Press, 1999.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PUGLISE, M. L. e FRANCO, B. Análise de Conteúdo. Brasília: Líber Livro, 2005.

ROBBINS, Stephen e COULTER, Mary. Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1998

SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxa de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005. Brasília: SEBRAE, 2007.

SHETH, Jagdish, e SISODIA, Rajendra. The Rule of Three. Nova Iorque: The Free Press, 2002.

SPAGNOL, Carla. Da Gerência Clássica à Gerência Contemporânea: Coomprendendo Novos Conceitos para Subsidiar a Prática Administrativa da Enfermagem. Porto Alegre: Revista Gaúcha de Enfermagem, 2002.

TAVARES, Claudete. Análise da Inteligência Competitiva na Indústria de Jornais Impressos do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: PUCRS, 2010.

THOMPSON, Arthur, e STRICKLAND, Alonzo. Strategic Management. Nova Iorque: McGraw Hill, 2003.

VIEIRA, Valter e TIBOLA, Fernando. Pesquisa Qualitativa em Marketing e suas Variações: Trilhas para Pesquisas Futuras. Curitiba: Revista da Administração Contemporânea – Vol.9, 2005

ZOOK, Chris, e ALLEN, James. Lucro a Partir do Core Business. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZOOK, Chris. Beyond the Core. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

ZOOK, Chris. Unstoppable. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

## **APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas**

### **A) Abordagem inicial:**

- a. Agradecer a disponibilidade e a atenção dispensada para realização da entrevista;
- b. Informar da confidencialidade e sigilo tanto dos nomes da empresa e do entrevistado como do uso das informações coletadas;
- c. Explicar de uma maneira geral os objetivos do trabalho e a importância da pesquisa no resultado do mesmo;
- d. Disponibilizar os contatos do orientado e do orientador do trabalho;
- e. Solicitar permissão para gravação das entrevistas.

### **B) Alinhamento conceitual do entrevistado:**

Fornecer ao entrevistado uma breve explanação sobre o que consiste o conceito de intenção estratégica e das teorias de apoio que serão usadas no estudo.

### **C) Caracterização da empresa entrevistada e da entrevista:**

- a. Empresa:
- b. Incubadora a que pertence:
- c. Ramo de atividade:
- d. Local da entrevista:
- e. Data:

- f. Horário de início da entrevista:
- g. Horário de término da entrevista:
- h. Cargo na empresa:

D) Roteiro de perguntas:

1. Solicitação de um breve histórico da empresa;
  - 1.1- Poderia descrever um breve histórico da empresa?
  - 1.2- Identificar o tamanho da empresa (validação se a empresa se encaixa no conceito de pequena empresa, ou seja, faturamento anual até R\$ 2.400,000,00, conforme critério do Ministério da Fazenda);
  - 1.3- Qual o tamanho da sua empresa?
  
2. Caracterização da empresa dentro da base teórica que suporta a pesquisa:
  - 2.1- Identificar se a empresa se enquadra no conceito de “empresa especialista”, de Sheth e Sisodia em “The Rule of Three” (2002).
    - 2.1-1. A sua empresa mantém a exclusividade e o “share” de produto? Quantos concorrentes possui e em que posição, com relação a estes, a empresa se posiciona atualmente?
    - 2.1-2. Você diria que a sua empresa mantém a especialidade “pura” e/ou cria subespecialidades se necessário no serviço/produto que oferece?

- 2.1-3. A sua empresa possui um produto líder ou inovador, ou é seguidora no seu segmento?
- 2.1-4. A sua empresa oferece “expertise” de vendas, um ótimo serviço personalizado e experiências superiores?
- 2.1-5. A sua empresa tem foco em evitar custos fixos?
- 2.1-6. A sua empresa possui ou cria barreiras de entrada para os concorrentes?
- 2.1-7. A sua empresa evita o caminho de ser um especialista regional (em uma região geográfica e não por produto ou mercado)? Qual a atuação geográfica de sua empresa?
- 2.1-8. Você tem intenção de controlar o crescimento de sua empresa (para evitar ir para o “fosso”)? Se sim, por quê?
- 2.2- Identificar o *core business* da empresa e se o mesmo é bem definido e único, conforme conceito de Chris Zook e James Allen na sua trilogia acerca deste tema.
- 2.2-1. Qual (quais) o(s) *core(s) business* da sua empresa?
- 2.2-2. Se ele for único, você tem planos de mantê-lo como único ou pretende ter mais de um *core business* no futuro? Se sim, quais?
- 2.3- Identificar se a empresa possui políticas relacionadas ou que se identifiquem com o conceito de “intenção estratégica”.
- 2.3-1. A sua empresa possui objetivos de longo prazo (5 a 10 anos)? Possui algum tipo de planejamento estratégico

com este prazo de planejamento? Se, sim, é este posicionamento de longo prazo que norteia as decisões do dia a dia da empresa? Em que percentual você diria que as decisões do dia a dia são tomadas baseadas na visão de longo prazo?

2.3-2. Como você definiria as tomadas de decisões da empresa com relação ao seu alcance e prazo de execução de longo prazo?

2.3-3. Você tem uma visão de como sua empresa e seu setor vão estar daqui a 10 anos?

2.3-4. Você considera que sua empresa está criando ou tem controle do seu próprio futuro?

2.3-5. Como você considera o seu posicionamento, comparado aos seus concorrentes, no futuro (longo prazo)?

2.3-6. Você diria que sua empresa pretende ou é capaz de mudar o seu setor?

2.3-7. Suas metas e estratégias visam claramente ao longo prazo? Quais são elas?

2.3-8. Você considera que a empresa já possui ou ainda precisaria criar novas competências e/ou novos conceitos de produtos para chegar ao futuro na liderança do seu setor? Se já possui, quais são estas competências ou conceitos de produtos?

- 2.3-9. Que novas competências sua empresa precisaria desenvolver e que modificações teriam que incorporar para aumentar a participação nas oportunidades futuras?
- 2.3-10. Você sabe o que fazer para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros (arquitetura estratégica)?
- 2.3-11. Com as atuais habilidades ou competências, que participação sua empresa pode esperar no futuro?
- 2.3-12. Você sabe (ou tem planejamento) como orquestrar todos os recursos da empresa visando à criação do futuro?
- 2.3-13. O que você considera mais importante: gerir o futuro da empresa ou gerir os seus produtos e/ou seu negócio?
- 2.3-14. Você considera que sua empresa está preparada para ter uma posição de destaque no seu setor daqui a 10 anos?
- 2.3-15. Você considera sua empresa como autora do próprio destino?

3. Verificação da aplicabilidade do conceito de intenção estratégica na empresa pesquisada:

- 3.1- Identificar se a empresa pesquisada se aplica ao conceito de intenção estratégica e se o pesquisado entende ser este conceito aplicável também às pequenas empresas em geral.

3.1-1. Você diria que o conceito de intenção estratégica se aplica a sua empresa?

3.2- Identificar se a empresa pesquisada se aplica ao conceito de intenção estratégica e se o pesquisado entende ser este conceito aplicável também às pequenas empresas em geral.

3.2-1. Você diria que o conceito de intenção estratégica se aplica às pequenas empresas em geral?