



## **CONTRIBUIÇÕES DA CONVERSA ESTRATÉGICA DE EQUIPES DE DIREÇÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS TECNOLÓGICAS**

### **CONTRIBUTIONS OF THE STRATEGIC CONVERSATION PROMOTED BY DIRECTORS TEAMS FOR TECHNOLOGICAL MICRO AND SMALL ENTERPRISES**

### **CONTRIBUCIONES DE LA CONVERSACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS EQUIPOS DE DIRECCIÓN PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS TECNOLÓGICAS**

**Vladas Urbanaviciu, Dr.**

Universidade Nove de Julho/Brazil

[vladasjunior@yahoo.com.br](mailto:vladasjunior@yahoo.com.br)

**Edmilson de Oliveira Lima, PhD**

Universidade Nove de Julho/Brazil

[edmilsonlima@gmail.com](mailto:edmilsonlima@gmail.com)

#### **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo descrever como as conversas estratégicas de codirigentes com não-codirigentes contribuem para a realização da gestão estratégica em MPEs tecnológicas. A abordagem metodológica é descritiva e baseada em métodos qualitativos de pesquisa e no estudo multicaso. Os resultados do estudo empírico mostram que as conversas estratégicas contribuem para a gestão estratégica das equipes de direção em MPEs de diversas formas, como ocorre pela obtenção de informação para o desenvolvimento e lançamento de produtos, pela aprendizagem para explorar melhor o mercado e enfrentar a concorrência. Conclui-se, com a pesquisa, que a proximidade nas relações dos codirigentes com os interlocutores externos está fortemente relacionada com o desenvolvimento das conversas estratégicas, com o conteúdo estratégico das conversas e com sua influência nas equipes de direção.

**Palavras-chave:** Conversa Estratégica; Equipes de Direção; Codirigente; Empresas tecnológicas; Micro e pequenas empresas.

#### **ABSTRACT**

This work aims to describe how strategic conversations between co-directors and non-co-directors contribute to the execution of strategic management in technological MSEs (micro and small enterprises). It applies a methodological and descriptive approach, based on qualitative research methods and a multi-case study. The results of the empirical study show that strategic conversations contribute to the strategic management of directors teams in MSEs in many ways, such as occurs in obtaining information for product development and launch, in learning to exploit the market better, and in competing. The work concludes that a close relationship between co-directors and external interlocutors is strongly related to the development of strategic conversations, to the strategic content of these conversations, and to their influence on directors teams.

**Keywords:** Strategic conversation; Directors teams; Co-directors; Technological enterprises; Micro and small enterprises.

#### **RESUMEN**

Este trabajo tiene como objetivo describir cómo las conversaciones estratégicas de co-dirigentes con los no codirigentes contribuyen al logro de la gestión estratégica en las micro y pequeñas empresas tecnológicas. El enfoque metodológico es descriptivo y basado en métodos de investigación cualitativa y en el estudio de más de un caso. Los resultados del estudio empírico muestran que las conversaciones estratégicas contribuyen en la gestión estratégica de los equipos de dirección de las en múltiples formas, como ocurre en la obtención de información para el desarrollo y lanzamiento de productos, en el aprendizaje para explorar mejor el mercado y en el enfrentamiento de la competencia. De la investigación se concluye que la proximidad en las relaciones de los co-dirigentes con los interlocutores externos a la empresa está fuertemente relacionada con el desarrollo de

las conversaciones estratégicas, con el contenido estratégico de las conversaciones y con su influencia en los equipos de dirección.

**Palabras clave:** Conversación estratégica; Equipo de dirección; Co-dirigentes; Empresas tecnológicas; Micro y pequeñas empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

Comparada à situação da direção de micro e pequenas empresas (MPEs) realizada por apenas um proprietário-dirigente, as equipes de direção nesse tipo de empresa apresentam diferentes vantagens. Elas normalmente têm maior capacidade de investimento assim como mais diversidade e maior base de conhecimento, relações e experiências a utilizar em prol do desenvolvimento dos negócios. Esses elementos ajudam a explicar porque as chances de sucesso de uma empresa aumentam quando ela é criada e conduzida por uma equipe de direção, vista como uma equipe empreendedora em algumas situações, ao invés de um só fundador (FRANCIS; SANDBERG, 2000; GARTNER et al., 1994; RUEF; ALDRICH; CARTER, 2003; TEAL; HOFER, 2003).

Nesse sentido, não por acaso, muitas MPEs são criadas por equipes de direção, principalmente aquelas que necessitam de maior capital inicial e de mais capitais social e intelectual, como é o caso das MPEs tecnológicas (ALDRICH; CARTER; RUEF, 2004; GARTNER et al., 1994; RUEF; ALDRICH; CARTER, 2003; TEAL; HOFER, 2003). As vantagens que levam à predominância das equipes de direção entre as MPEs tecnológicas são acionadas pelas interações dos codirigentes (membros de uma equipe de direção) entre si (LECHLER, 2001; LIMA, 2004, 2007) e com pessoas de fora da equipe de direção, como se vê na obtenção de informações de relevância estratégica com clientes e outros (LIMA; ZOSCHKE, 2007) e na possibilidade de alianças estratégicas ou outras iniciativas com pessoas da rede de relação à frente de outras empresas (LIMA, 2005).

As relações e a complementaridade dos codirigentes internamente nas equipes de direção têm recebido a atenção de diferentes autores (por exemplo: AMASON; SCHWEIGER, 1994; BAYAD; NAFFAKHI; SCHMITT, 2007; CHANDLER; JANSEN, 1992; EISENHARDT; PELLED; XIN, 1999; FORBES et al., 2006; FRANCIS; SANDBERG, 2000; LECHLER, 2001; LIMA, 2004, 2007). No entanto, no estudo que apresentamos aqui, interessa-nos particularmente um tipo específico de relação dos codirigentes de MPE: a conversa estratégica. Ela consiste na manifestação das relações entre duas ou mais pessoas pela qual uma pode comunicar a outra suas ideias, opiniões, visão ou outros no que diz respeito a questões estratégicas de uma dada organização e mostra-se central na gestão estratégica, que é predominantemente informal das MPEs (LIMA, 2004, 2007, 2009). O tema já conta com alguns estudos sobre sua ocorrência internamente em equipes de direção de MPE (LIMA, 2004, 2007, 2009). Contudo, a maneira como ocorre entre codirigentes e não-codirigentes ainda carece de estudos, apesar de ser muito relevante para se compreender a gestão estratégica das MPEs, dado o impacto que frequentemente tem sobre o desenvolvimento da MPE e de sua condição de concorrência no mercado. Um exemplo disso é a conversa estratégica de codirigentes com clientes em que estes acabam determinando o lançamento no mercado, pela MPE, de certos produtos que querem adquirir. Como se pode notar na literatura sobre marketing empreendedor (STOKES, 2000a, 2000b; ZOSCHKE; LIMA, 2006), a troca de ideias e informações com clientes e clientes potenciais tem implicações estratégicas e é uma prática comum nas

MPEs e novas empresas por manter baixos os custos e diminuir riscos de marketing, pesquisa e desenvolvimento e de lançamento de produtos.

Para Ford, Ford e Mcnamara (2002), as organizações se constroem e reconstroem com base na mudança intencional tecida com conversas sobre o sucesso e o fracasso, passado e futuro, pessoas e circunstâncias. Por sua vez, Manning (2002) considera que a relevância da conversa estratégica vai além de uma prática cotidiana e informal da direção de uma empresa, podendo se tornar um importante instrumento de melhoria organizacional, gerando as seguintes contribuições: monitoramento das mudanças dos ambientes interno e externo; geração de novas ideias e inovação organizacional; construção de novas estratégias e motivação para novas ações; e aprendizagem por meio do compartilhamento das experiências.

Dada a elevada importância do tema da conversa estratégica de equipes de direção de MPE e a carência de estudos sobre a que é feita por codirigentes com não-codirigentes, o objetivo do estudo aqui apresentado é o de descrever como as conversas estratégicas entre esses dois tipos de atores contribuem para a realização da gestão estratégica em MPEs tecnológicas.

Este artigo tem a seguinte estrutura: na seção 2, ele apresenta a fundamentação teórica sobre os temas conversa estratégica e equipe de direção; em seguida, na seção 3, explicita os métodos de pesquisa do estudo empírico realizado, cujos resultados são expostos na seção 4. A seção 5 finaliza o trabalho com as conclusões.

## **2 CONVERSAS ESTRATÉGICAS**

As conversas estratégicas são orientadas ao desenvolvimento de uma organização, à criação do seu futuro, caracterizando-se pela interação entre pessoas para tratar de questões de natureza distinta das operacionais, podendo incluir diálogos sobre a criação e a aquisição de recursos para o futuro e como estes recursos serão empregados (VON KROGH; ROOS, 1995). Segundo os dois autores, em síntese, as conversas estratégicas são o berço da estratégia de uma organização.

As conversas estratégicas podem abranger desde entrevistas, reuniões de negócios, formação de grupos a interações de encontros fortuitos, compreendendo ainda conversas profissionais sobre questões sensíveis e altamente carregadas de emoções (PIETTE; ROULEAU, 2008). Von Krogh e Ross (1995) consideram que, de forma geral, as empresas exercem certo controle sobre as conversas operacionais da empresa, mas que o mesmo não acontece com as conversas estratégicas, que versam sobre o futuro das empresas e para as quais estas deveriam estabelecer diretrizes. Spee e Jarzabkowski (2011) sugerem em suas pesquisas que as conversas estratégicas contribuem para legitimar a estratégia organizacional, além de auxiliar na moldagem do seu conteúdo e de seu delineamento futuro.

As pesquisas desenvolvidas por Hoon (2007) apontam que as conversas estratégicas têm sua origem nas interações informais que envolvem micro-mecanismos de entendimento, sendo altamente favoráveis para a formação da estratégia. Essas conversas constituem-se, entre outros elementos, de relacionamentos que são agendados informalmente e que podem ser formalizados quando os gestores nomeiam um grupo para tratar da estratégia da empresa (HOON, 2007).

A figura 1, elaborada por Mengis e Eppler (2008, p. 1.291), apresenta algumas definições sobre os tipos de conversa correntes no ambiente organizacional e suas principais características.

Figura 1 - Tipos de conversas no contexto organizacional

Tipos	Descrição/Definição	Autores
Conversa Apreciativa	São caracterizadas por conversas em que existe um compartilhamento de ideias, na tentativa de se identificar possibilidades positivas na busca de reflexões sobre o pensamento e as práticas organizacionais.	(BARGE; OLIVER, 2003).
Conversa estratégica	Conversa orientada para o crescimento da empresa, discutindo situações relativas às questões competitivas futuras e na qual se promove um diálogo entre os níveis hierárquicos, na busca de elementos formadores das iniciativas estratégicas.	(EISENHARDT et al., 2000). (MANNING, 2002); (ROOS, 1995); (WESTLEY, 1990).
Conversa geradora	Conversas que têm por objetivo gerar diferentes tipos de conhecimentos e atividades inovadoras.	(STEYAERT et al., 1996); (TOPP, 2000).
Conversa positiva	Interação entre pessoas na qual as conversas possuem características positivas e os participantes refletem e argumentam sobre o ponto de vista de cada um.	(QUINN, 1996).
Bom combate	Conversa na qual se busca, por meio de um conflito construtivo, discutir questões organizacionais sem destruir as habilidades da equipe.	(EISENHARDT et al., 2000).
Conversa ampla	Conversa na qual se busca institucionalizar e legitimar questões e dúvidas com amplitude organizacional.	(GRATTON; GHOSHAL, 2002).
Conversa honesta	Conversa com o objetivo de clarear as questões organizacionais, na sua essência, buscando a verdade, a mudança.	(BEER; EISENSTAT, 2004).
Conversa Poderosa	Interação entre pessoas com o objetivo de se compartilhar pensamentos e reflexões, clareando-se e delineando-se ações, a partir da confiança mútua.	(HARKINS, 1999).
Discussão hábil	Conversa em que ocorrem reflexões sobre as questões atuais e em que se buscam significados profundos e intuições.	(ROSS, 1994).

Fonte: Mengis e Eppler (2008, p. 1.291, adaptada).

Ao se analisar a figura 1, percebe-se que são variados os tipos de conversa e que as conversas estratégicas se destacam pela sua relação com o futuro da organização e por estarem conectadas às iniciativas estratégicas. Com relação ao alinhamento organizacional e às perspectivas futuras da organização, Ratcliffe (2002) considera que existem muitas dificuldades e limitações dos gestores no sentido de tentarem prever o futuro usando a técnica de cenários futuros. No entanto, o mesmo autor ressalta que as organizações são estruturadas em redes de interligações e que as conversas no ambiente de negócio são relevantes no delineamento da direção organizacional.

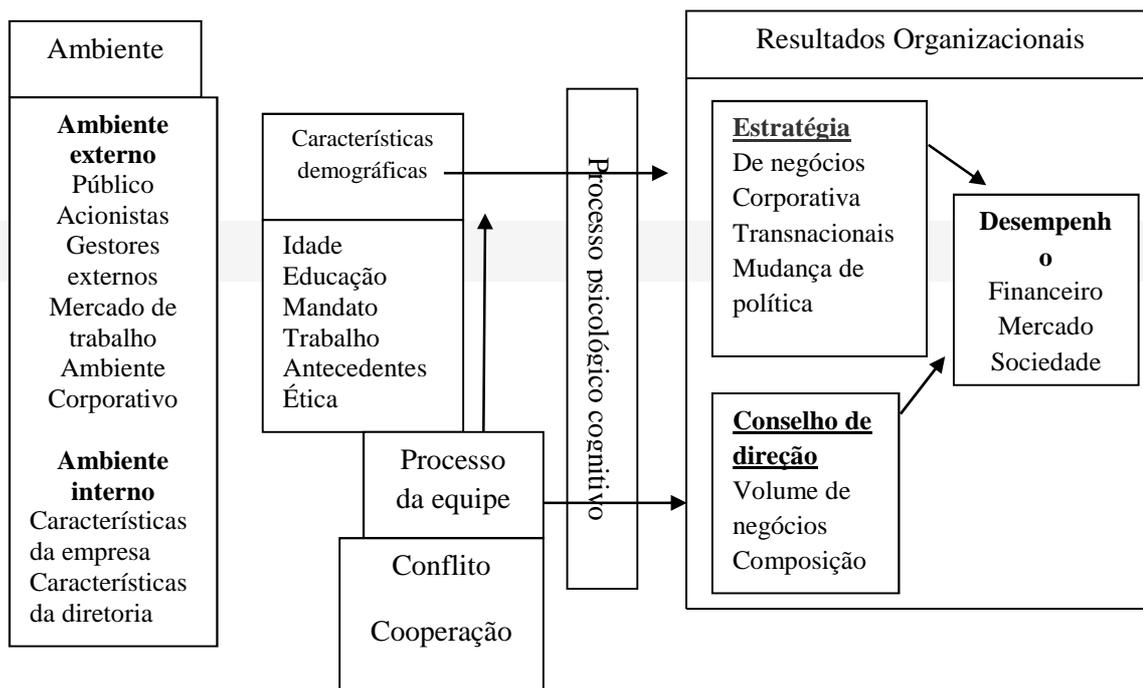
## 2.1 Equipes de direção

Uma equipe é uma coletividade composta de pessoas unidas e interdependentes com a finalidade de realizar atividades em conjunto (HAMBRICK, 1995). Os autores especializados no tema já chegaram ao consenso de que uma equipe de direção reúne atores da cúpula hierárquica de uma organização (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996). Nas MPEs, os principais dirigentes são também proprietários da empresa, o que estabelece seu maior poder de participação na tomada de decisão. Portanto, definimos a equipe de direção de MPE no presente artigo como a equipe formada por coproprietários-dirigentes que atuam na gestão estratégica da empresa, atores que podemos chamar de codirigentes (LIMA, 2004, 2007). À luz da revisão de literatura feita por Finkelstein e Hambrick (1996), essa definição é coerente com critérios consagrados da literatura e com o trabalho seminal de Hambrick e Mason (1984). Além disso, ela respeita particularidades das MPEs por considerar apenas coproprietários-dirigentes como membros das equipes de direção.

Ao tratarmos do tema da equipe de direção, deparamo-nos com uma característica evidente: entrar no campo de estudo das equipes de direção significa abandonar a ideia do empresário individual que assume para si todos os riscos do empreendimento e adotar um novo modelo de estudo em que necessariamente vamos encontrar o trabalho em equipe, a colaboração, a cooperação e a complementaridade (BAYAD; NAFFAKHI; SCHMITT, 2007).

A figura 2 sintetiza as principais pesquisas que estão sendo desenvolvidas sobre as equipes de direção.

Figura 2 - Estrutura dos estudos sobre a equipe de direção

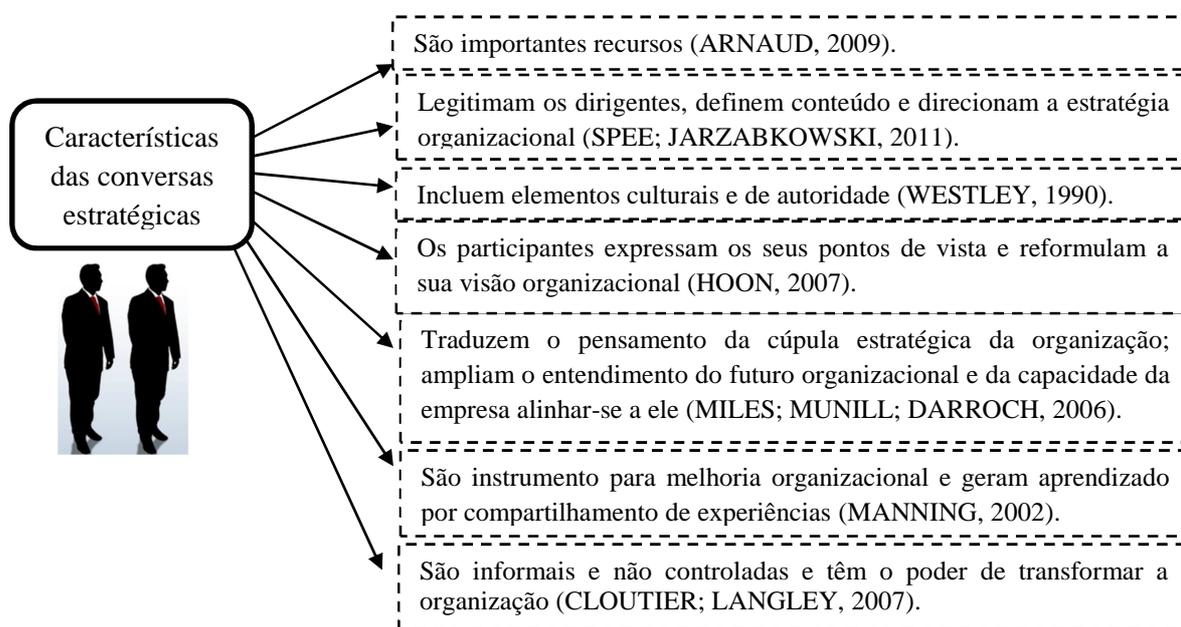


Fonte: Chen, Hsu e Mehta (2004).

A figura apresenta os fatores internos e os externos influenciando nas características demográficas dos codirigentes, que, por sua vez, recebem influência dos processos da equipe. O conjunto é filtrado pelo processo psicológico e cognitivo dos codirigentes e gera impacto nos resultados organizacionais.

Adicionalmente, a figura 3 apresenta diferentes características relevantes das conversas estratégicas que também podem ser consideradas nas MPEs.

Figura 3 - Características das conversas estratégicas



Fonte: Elaborado pelos autores do presente artigo.

Para Bayad, Naffakhi e Schmitt (2007), há muitos fatores a considerar em termos da amplitude de definições das equipes de direção. Para eles, a continuação das pesquisas sobre o tema vai preencher um vazio das investigações, gerando novos conhecimentos sobre a dinâmica que existe de se criar uma equipe capaz de atingir resultados organizacionais esperados e também sobre o insucesso na criação dos projetos e o desaparecimento precoce de negócios devido a problemas relativos a essas equipes. Parte desses conhecimentos já vem de estudos como os de Carpenter (2002), Pitcher e Smith (2001) e Naffakhi (2008). Ao considerar as características demográficas de uma equipe de direção, Carpenter (2002) relata que a influência da educação, da experiência profissional e da propriedade societária sobre o desempenho da empresa depende do contexto estratégico e social da equipe. Pitcher e Smith (2001) ressaltam que fatores relacionados à diversidade cognitiva, tais como a idade, a experiência da equipe no setor, e a heterogeneidade funcional têm impacto direto sobre o modelo de gestão adotado pelas equipes de direção. Para Naffakhi (2008), a diversidade dos membros desempenha um papel importante na administração organizacional, possibilitando diferentes opções de decisão e de ação.

### 3 MÉTODOS

Os métodos da pesquisa aqui apresentada visaram à compreensão dos processos estudados segundo sua cronologia e sua integração no contexto de cada caso de estudo. Não foi foco de interesse a relação entre variáveis quantitativas explicativas desses processos. O método qualitativo e descritivo do estudo multicaso (EISENHARDT, 1989; LIMA, 2010) se aplicou bem às finalidades da pesquisa. Ele foi muito útil para a compreensão do contexto do fenômeno estudado e de diferentes questões, subjetivas e outras, susceptíveis de

influenciar a gestão estratégica realizada pelas equipes de direção. Para efeito do estudo, foi considerado como caso cada uma das equipes de direção identificadas na figura 4.

As equipes de direção pesquisadas são de duas microempresas e de uma pequena empresa de base tecnológica. Sua seleção obedeceu aos critérios apresentados a seguir: atuar em uma micro ou pequena empresa de base tecnológica, sendo os critérios de definição do porte de cada empresa aqueles do IBGE-SEBRAE, baseados no número de empregados; a empresa ser independente tendo seu próprio corpo diretivo, não podendo ser subsidiária, empresa de uma rede de franquias ou qualquer outro modelo empresarial que caracterize condução administrativa externa; possibilitar a realização da observação participante e de entrevistas com no mínimo dois codirigentes por equipe de direção.

Figura 4 - Casos da pesquisa

<b>MPE Fundação e localização</b>	<b>Equipe de direção Nº. de membros/tipo</b>	<b>Empregados quando das observações</b>	<b>Atividade/Produtos <i>Todas as empresas são ou foram incubadas</i></b>
Hábeis Soluções 2001/ Santa Rita do Sapucaí, MG.	2 dirigentes (familiar)	06	É especializada no desenvolvimento de soluções integradas de <i>hardware</i> e <i>software</i> para produtos eletroeletrônicos em geral.
FAG Tecnologia e Desenvolvimento 2008/Santa Rita do Sapucaí, MG.	2 dirigentes (não familiar)	03	Trabalha com um produto para a área hospitalar, Ângelus, e fontes elétricas para aparelhos eletrônicos.
B2ML Sistemas 2006	5 dirigentes (não familiar – amigos que estudaram junto na universidade)	33	Produz e comercializa <i>softwares</i> de tipos variados, também desenvolvendo sistemas sob encomenda e fazendo prestação de serviços.

Fonte: Dados da pesquisa.

A coleta dos dados baseou-se principalmente na observação participante (JORGENSEN, 1989). Contudo, ainda que tenhamos utilizado técnicas etnográficas na coleta, o estudo não pode ser considerado etnográfico por não ter adotado tal perspectiva integralmente ou de modo amplo. Após o desenvolvimento de um plano de atividades de pesquisa em conjunto com os codirigentes das empresas estudadas, a observação participante foi nelas realizada no período de dezembro de 2010 e janeiro de 2011 e, depois, em junho, julho e setembro de 2011. A média de inserção do pesquisador (primeiro autor deste artigo) para coleta de dados em cada empresa foi de oito horas semanais. De modo complementar, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade com duração média de duas horas e meia para buscar dados e entendimento que estavam fora do alcance da observação participante.

A análise dos dados foi realizada respeitando-se as fases de análise detalhada dos dados obtidos para cada caso separadamente (análise intracaso) e de análise comparativa entre os casos (análise intercaso), com base no uso de esquemas, figuras e quadros segundo as recomendações de Miles e Huberman (1994). Nas duas fases de tratamento dos dados, a utilização do *software* Atlas-ti foi muito útil para se obter mais organização, detalhamento e profundidade de análise frente ao desafio do grande volume de dados comum na pesquisa qualitativa (LAGE; GODOY, 2008).

## 4 RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise intercaso dos dados segundo as circunstâncias de gestão estratégica identificadas no histórico de cada empresa, sendo elas: início da empresa, estabilização estratégica, desestruturação estratégica, renovação estratégica e consolidação estratégica. De modo contextualizado em cada circunstância, a seção a seguir explicita as influências das conversas estratégicas nas práticas estratégicas adotadas e nas estratégias realizadas pelas empresas.

### 4.1 Influências das conversas estratégicas sobre a gestão estratégica

#### Início da empresa

No período inicial das empresas estudadas, uma das influências das conversas estratégicas na adoção da estratégia organizacional das três empresas estudadas foi o ingresso em um programa de incubação de empresas. O plano de ingresso no programa teve a contribuição de conversas estratégicas com pessoas ligadas a órgãos de apoio e fomento empresarial e foi importante para que as empresas pudessem ter suporte na gestão em um período inicial de atividade em que ainda se encontravam com muita fragilidade, dentre elas: falta de experiência dos codirigentes em gestão; estrutura organizacional em definição; incertezas e dificuldades no desenvolvimento do produto; falta de recursos financeiros; e produtos com espaço não definido no mercado.

Outra influência das conversas estratégicas nesta circunstância é exemplificada pela empresa Hábeis, que lançou um novo produto no mercado, um produto desenvolvido segundo conversas estratégicas iniciais dos codirigentes com um empresário parceiro. Ficou evidente na pesquisa que as conversas estratégicas representam fluxos que conduzem à obtenção de apoio para a realização das estratégias organizacionais. Desta forma, as equipes de direção as utilizaram de modo intencional para interagir com representantes de instituições de apoio empresarial e transformar estratégias imaginadas em realizadas.

Chama atenção a importância das incubadoras para as empresas. A B2ML, por exemplo, mesmo depois de ter cumprido todas as etapas do programa de incubação, pôde permanecer nas instalações de incubação após uma solicitação de seus codirigentes, o que a ajudou a se fortalecer ainda mais e ter facilidade de crescimento a partir do fim do período da incubação. Destaca-se também o caso da empresa Hábeis, cujos codirigentes buscaram uma parceria empresarial para o desenvolvimento de seu produto. Neste exemplo, o fato de a empresa estar instalada em uma incubadora de empresa foi importante para que a parceria fosse estabelecida a partir de uma conversa estratégica, como mostra a passagem de entrevista a seguir:

*Recebíamos muitas visitas de pessoas que vinham à incubadora e, em uma delas, conversamos com um empresário. A partir daí estabelecemos uma parceria para desenvolver um rastreador em conjunto.*  
(DARDIER – Hábeis)

#### Estabilização estratégica

Na circunstância de estabilização estratégica, a conversa estratégica influenciou na adoção da estratégia de ampliação de recursos adotada pelas três empresas, sendo muito significativa para que pudessem melhorar sua condição de atuação no mercado. Para a Hábeis, a conversa estratégica com uma pessoa do círculo familiar influenciou na adoção da estratégia de ampliação comercial, sendo importante para que a empresa conseguisse um novo cliente e contribuindo para maior estabilidade das atividades da empresa no mercado.

Na empresa B2ML, as conversas estratégicas com pessoas ligadas a órgãos de apoio resultaram na estratégia adotada de obtenção de recursos e de reconhecimento por meio de participação em editais de concessão de financiamento e prêmios, o que foi relevante para fortalecer a imagem da empresa no mercado. Ficou evidenciado na pesquisa que as conversas estratégicas representam um meio de as equipes de direção buscarem ampliação de recursos financeiros e melhoria de imagem para a realização de suas estratégias, tendo como interlocutores pessoas bem posicionadas nos órgãos de apoio e fomento a que tinham acesso. Observou-se também a ampliação das atividades comerciais nessa circunstância de estabilização estratégica, que teve como principal interlocutor uma pessoa do círculo familiar.

A pesquisa identificou três ganhos dos mais relevantes obtidos por meio das conversas estratégicas, sendo eles: financeiros, relativos ao fortalecimento da imagem e fidelização ou aumento da carteira de cliente. Os ganhos financeiros oriundos de órgãos de fomento permitiram que as empresas atuassem melhor o mercado. O ganho de imagem permitiu que fossem reconhecidas e mais procuradas por clientes potenciais. O ganho relativo à clientela forneceu condições para que as empresas obtivessem sustentabilidade financeira, passando a operar acima de seu ponto de equilíbrio. Como exemplifica o caso da Hábeis, nessa situação, as conversas estratégicas não tiveram relação com instituição de fomento. Para a empresa, as conversas estratégicas com uma pessoa do círculo familiar dos codirigentes foram importantes para que fechasse um contrato comercial, colaborando para a sua estabilidade no mercado. A passagem de entrevista a seguir dá detalhes:

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

#### Desestruturação estratégica

Na circunstância de desestruturação estratégica, foi identificada a influência da conversa estratégica apenas na adoção da estratégia de ampliação comercial feita pela Hábeis. A estratégia teve origem nas conversas estratégicas com o gestor de uma empresa cliente e gerou um efeito reverso, tendo em vista que levou a um grande montante de venda para o cliente seguido de inadimplência. Isso provocou sérias dificuldades para a Hábeis.

Essa situação mostra que se, por um lado, as conversas estratégicas podem conduzir à elevação de recursos e contribuir para a estabilidade da empresa, mas, por outro, podem levar à desestruturação da condição estratégica devido a situações não devidamente previstas. A passagem de entrevista a seguir exemplifica isso:

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

#### Renovação estratégica

Na circunstância de renovação estratégica, para as três equipes de direção estudadas, foi identificada a similaridade de influência das diferentes conversas estratégicas sobre a gestão estratégica por elas moldarem a estratégia de atuação em novo segmento de mercado. Tal estratégia foi resultante das conversas estratégicas realizadas com empresários parceiros, no caso da B2ML e da FAG, e com o gestor de uma empresa cliente, no caso da empresa Hábeis. A empresa B2ML realizou mais duas estratégias derivadas das conversas estratégicas, conforme descreve o parágrafo seguinte.

A equipe de direção da B2ML também adotou a estratégia de novo foco nos clientes, após conversas estratégicas com o gestor de uma empresa cliente, que sugeriu a atuação em um novo nicho de mercado. Em outra situação, a estratégia de atuação em vendas da B2ML foi originada das conversas estratégicas com o gestor de uma empresa parceira. Essa estratégia foi importante para que a empresa pudesse alcançar um novo mercado por meio da realização de serviços para uma grande empresa de vendas pela internet.

Além da estratégia realizada, de atuação em novo segmento de mercado, a empresa FAG realizou a estratégia de abandonar o seu principal segmento de atuação, após conversas estratégicas com um empresário parceiro. Destaca-se que, após a conversa estratégica que conduziu à atuação em um novo segmento de mercado, a equipe de direção da FAG, em nova conversa estratégica, decidiu por mudar todo o foco estratégico da empresa, abandonando por completo o direcionamento estratégico que mantinha até então.

A pesquisa identificou várias situações de conversas estratégicas influenciando as equipes de direção a refazerem suas estratégias. Destaca-se o caso da equipe de direção da FAG, que, após conversas estratégicas realizadas com um empresário parceiro e ter iniciado a atuação da empresa em um novo segmento de mercado, abandonou o seu principal segmento de atuação. Destaca-se também a equipe de direção da empresa B2ML, que, após uma conversa estratégica com um empresário parceiro, em um período não superior a três semanas, vendeu parte das ações de sua empresa em troca de parte das ações de uma grande empresa de varejo. Esses dados deixam claro o poder de influência das conversas estratégicas nas empresas. Mostram também que as conversas estratégicas são dinâmicas; elas emergem no cotidiano das equipes de direção, influenciando muito no desenvolvimento das empresas. Isso é reforçado pela fala a seguir:

*O Allan estava assistindo à palestra de um empresário e depois começou a conversar com o palestrante. Desta conversa, vendemos parte da nossa empresa. (BERNARDO – B2ML)*

#### Consolidação estratégica

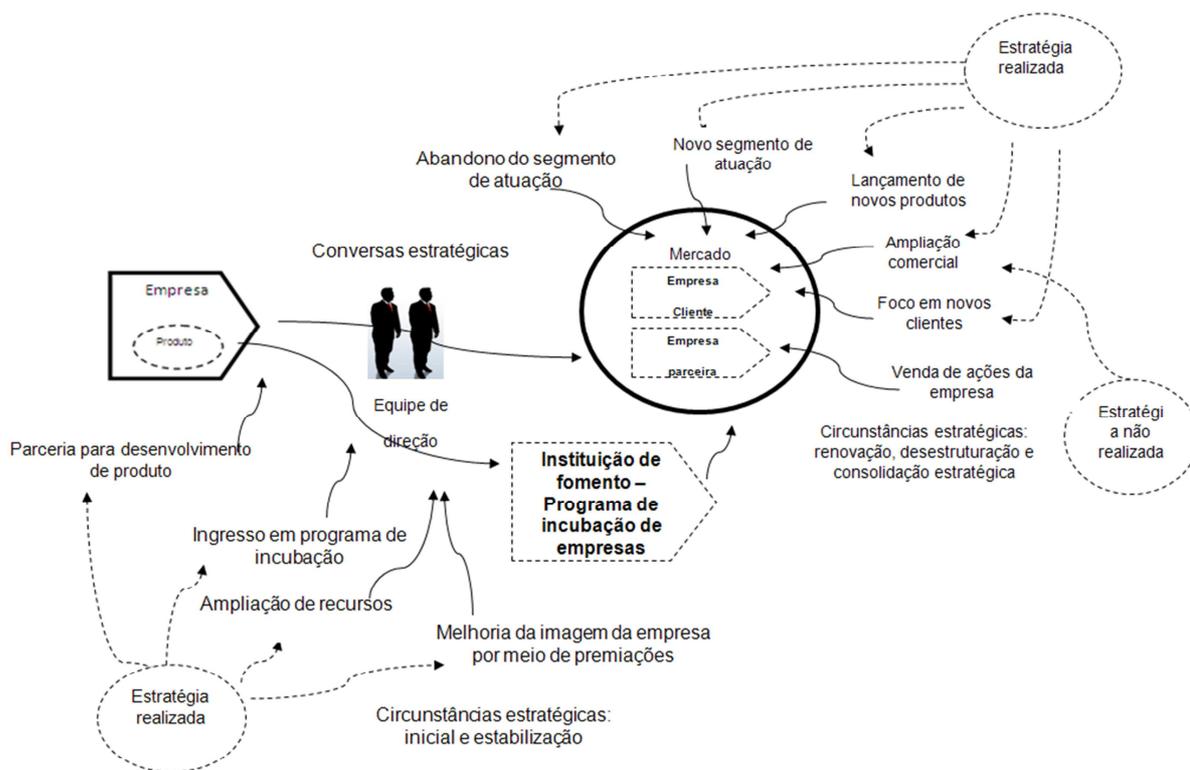
Observou-se na pesquisa que as conversas estratégicas auxiliam para a ocupação de novos espaços de mercado, por meio do desenvolvimento de estratégias que levam ao aperfeiçoamento de produtos ou ao lançamento de novos produtos. Em outras situações, notou-se que as conversas estratégicas conduzem a um modo de gerir estrategicamente que é favorável à ampliação das vendas no mercado, fazendo com que a empresa se consolide por meio da ampliação da sua escala de produção e, conseqüentemente, obtenha uma melhoria de competitividade.

Mais abaixo, a figura da seção seguinte mostra que algumas das contribuições das conversas estratégicas favorecem a melhor atuação das empresas no mercado, seja pelo aperfeiçoamento de suas estratégias correntes quanto à concepção e/ou à execução, seja pelo surgimento de novos elementos de estratégia em prol de inovação.

#### **4.2 Análise comparada das circunstâncias estratégicas no contexto das estratégias adotadas**

Ao analisarmos de forma comparada as circunstâncias estratégicas, visualizamos algumas particularidades relevantes para a geração da resposta para a questão de pesquisa, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 - Conversas estratégicas como viabilizadoras de apoio, recursos e espaço de mercado



Fonte: dados da pesquisa

Ao se observar a figura 5, percebe-se que a circunstância inicial e a circunstância de estabilização estratégica quase que se confundem, estando ambas bastante relacionadas com as instituições de apoio e fomento empresarial, o que se justifica em boa parte pelo fato de as empresas do estudo serem ou terem sido incubadas. Observa-se ainda que as instituições de fomento possuem um fluxo condutor direcionado para o mercado, que representa a facilitação oferecida por elas às empresas, a partir da conversa estratégica, para que atuem adequadamente no mercado. Por outro lado, em outra parte da figura, identificam-se as demais circunstâncias estratégicas, relacionadas a conversas estratégicas que também moldam a atuação das empresas no mercado. O item relativo à estratégia não realizada lembra que, se por um lado as conversas estratégicas favorecem a adequada atuação no mercado, é preciso que os codirigentes estejam atentos, pois algo pode não ser realizado como se espera.

Por fim, a figura busca também ilustrar que as conversas estratégicas entre os interlocutores identificados contribuem para que as equipes de direção em estudo realizem as estratégias indicadas em cada circunstância estratégica.

## 5 CONCLUSÃO

Muitos estudos têm sido realizados sobre micro e pequenas empresas. No entanto, a partir da revisão de literatura que deu base a este artigo, ficou evidente a necessidade de mais aprofundamento das pesquisas sobre o processo de gestão estratégica dessas empresas. A pesquisa aqui descrita evidencia que as conversas estratégicas constituem um sistema dinâmico que traz contribuições significativas para a realização de tal processo.

Este trabalho objetivou descrever como as conversas estratégicas dos codirigentes com pessoas de fora da equipe de direção contribuem para a realização da gestão estratégica em MPEs tecnológicas. Por meio desta pesquisa, foi possível constatar que as conversas estratégicas têm uma influência significativa nas práticas estratégicas adotadas e nas estratégias realizadas pelos codirigentes. Os dados revelaram o fato de que as conversas estratégicas são realizadas predominantemente pelos codirigentes que gostam de conversar. Essa constatação sugere que gostar de conversar é uma característica importante para a realização e o aproveitamento de conversas estratégicas, de modo que os codirigentes possam desenvolver elementos de orientação estratégica (missão, visão e metas) e estratégias favoráveis ao desenvolvimento de seus negócios.

Evidenciou-se também que os codirigentes buscaram realizar conversas estratégicas para suprir alguma deficiência da empresa segundo o entendimento que tinham do momento que esta estava passando. Ainda que de modo informal, primeiramente, os codirigentes buscaram realizar conversas estratégicas que contribuíssem para o entendimento daquele momento específico. Em um segundo momento, buscaram realizar conversas estratégicas que possibilitassem a própria realização da estratégia – que já haviam definido com base também em conversas estratégicas. Assim, observa-se que as conversas estratégicas, ao mesmo tempo em que contribuem para o entendimento inicial “sobre o que fazer em termos de estratégia na empresa”, contribuíram também para “como tornar a estratégia entendida e realizável” à medida que evoluíam as interações entre as pessoas.

Outro ponto também relevante é que, na maior parte das vezes, os codirigentes não tinham interesse em se certificar da consistência ou validade do conteúdo das conversas estratégicas. Verificou-se que a confiança que os codirigentes depositavam nos interlocutores externos às equipes de direção normalmente era suficiente para que aceitassem sem questionamento o conteúdo das conversas estratégicas. O contexto social e da localidade em que os codirigentes estavam inseridos também se mostraram importantes. O fato de a empresa do codirigente estar próxima de outras empresas propicia conversas estratégicas com interlocutores externos ligados a essas empresas, como se vê em casos de empresários parceiros (fornecedores, clientes...) ou simplesmente amigos.

Observou-se também na pesquisa que o conteúdo das conversas estratégicas estava relacionado não apenas com o interesse dos codirigentes, mas também com a atividade que o interlocutor externo à equipe de direção exercia. Desta forma, quando as conversas estratégicas eram desenvolvidas pelo interlocutor gestor de uma empresa cliente, por exemplo, em muitas situações, o conteúdo estava relacionado ao aproveitamento dos espaços de mercado (vendas, marketing, concorrência...). Contudo, ainda que haja uma relação entre interlocutor externo e o conteúdo das conversas estratégicas, não nos foi possível vislumbrar qualquer possibilidade de generalização sobre o tema.

Adicionalmente, os dados indicaram que cabia aos codirigentes a tarefa de filtrar o conteúdo e ponderar a pertinência das conversas estratégicas, o que moldava a influência delas sobre a gestão estratégica. Tais processos mostraram-se predominantemente intuitivos, informais e não conscientes. Tais resultados convergem com a abordagem de Hambrick e Mason (1984), segundo os quais as decisões estratégicas dos codirigentes refletem, ao menos parcialmente, a idiosincrasia desses atores. Para os autores, esta compreende elementos subjetivos de referência derivados das experiências e dos aprendizados dos codirigentes. Acrescentam que esses elementos refletem a base cognitiva e os valores dos atores e permanecem ativos quando esses tomadores de decisão estão expostos a um fluxo de estímulos (como o das conversas estratégicas, poderíamos dizer),

funcionando como um filtro perceptivo que molda a percepção dos acontecimentos e a compreensão do que deve ser feito em relação a eles.

Outro ponto importante diz respeito à proximidade nas relações pessoais entre os codirigentes e os interlocutores externos à equipe de direção. A proximidade mostrou ter influência sobre o conteúdo das conversas estratégicas e seu desenvolvimento. Ela mostrou-se como um facilitador para que o interlocutor externo tivesse motivação para realizar conversas estratégicas e se sentisse com liberdade para falar o que quisesse aos codirigentes. Ao mesmo tempo, tal proximidade favorecia a geração de benefícios importantes de momentos de conversa estratégica para a gestão estratégica das MPEs do estudo. Nesse sentido, as conversas estratégicas com não-codirigentes acrescentam contribuições ao processo de gestão estratégica liderado pelos codirigentes e dão a estes melhores condições para superar suas eventuais dificuldades e buscar melhores resultados organizacionais. A proximidade tende a ampliar tais contribuições. Em outras palavras, esse tipo de conversa estratégica é complementar aos conhecimentos, competências, habilidades, fontes de informação acessadas e à conversa estratégica interna à equipe de direção (este tipo de conversa estratégica foi caracterizada por LIMA, 2004, 2007) utilizados pelos codirigentes na realização da gestão estratégica das MPEs.

Há de se considerar também os meios pelos quais as conversas estratégicas são realizadas. Ainda que as três empresas em estudo sejam da área tecnológica, o que poderia influenciar na adoção de instrumentos tecnológicos de comunicação pelos codirigentes, não foi possível identificar na pesquisa efeitos precisos desses meios sobre a realização das conversas estratégicas. Tais meios foram identificados, em algumas situações, apenas como um mecanismo de agendamento para as conversas estratégicas. Sendo assim, as conversas estratégicas foram normalmente desenvolvidas da forma tradicional, por meio do contato face a face entre codirigentes e interlocutores externos às equipes de direção.

Por fim, conclui-se com a pesquisa que alguns fatores como a proximidade nas relações pessoais, a atividade exercida pelo interlocutor externo e competências dos codirigentes estão fortemente relacionados com o desenvolvimento das conversas estratégicas e de seu conteúdo, o que molda o modo com que elas influenciam a gestão estratégica realizada pelas equipes de direção em estudo. Permanecem em aberto, contudo, questões relevantes a serem respondidas em estudos futuros, tais como: como tornar as conversas estratégicas com não-codirigentes mais produtivas? O que fazer para que ocorram ou para que ocorram de maneira satisfatória?

---

Artigo submetido para avaliação em 17/12/2014 e aceito para publicação em 17/12/2014

---

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; CARTER, N. M.; RUEF, M. Teams. In: Gartner, W. B., Shaver, K. G., Carter, N. M., Reynolds, P. D. (dir.). **Handbook of entrepreneurial dynamics – the process of business creation**. Londres: Sage, p. 299-310, 2004.

AMASON, A. C.; SCHWEIGER, D. M. Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance. **International Journal of Conflict Management**, v. 5, p. 239-253, 1994.

ARNAUD, N. The communicational making of a relation-specific skill: contributions based on the analysis of a conversation to strategy-as-practice and resource-based view perspectives. **European Group for Organizational Studies (EGOS)**, p. 1-24, 2009.

BAYAD, M.; NAFFAKHI, H.; SCHMITT, C. L'équipe entrepreneuriale: rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial. **Anais... V Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat**, p. 1-17, 2007.

CARPENTER, M. A. The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 275-284, 2002.

CHANDLER, G. N.; JANSEN, E. The founder's self-assessed competence and venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 7, p. 223-236, 1992.

CHEN, Q.; HSU, M.; MEHTA, V. How public conversation management integrated with local business process management. **Information Systems and e-Business Management**, p. 111-126, 2004.

CLOUTIER, C.; LANGLEY, A. Competing rationalities in organizations: A theoretical and methodological overview. **Les cahiers de recherche du GÉPS**, v. 1, n. 3, p. 1-135, 2007.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; PELLED, L. H.; XIN, K. R. Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, p. 1-28, 1999.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. **Strategic leadership – top executives and their effects on organizations**. St. Paul: West Publishing Company, 1996.

FORBES, D. P.; BORCHERT, P. S.; ZELLMER-BRUHN, M. E.; SAPIENZA, H. J. Entrepreneurial team formation: an exploration of new member addition. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 30, n. 2, p. 225-248, 2006.

FORD, J. D.; FORD, L. W.; MCNAMARA, R. T. Resistance and the background conversations of change. **Journal of Organizational Change Management**, p. 105-121, 2002.

FRANCIS, D. H.; SANDBERG, W. R. Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 25, n. 2, p. 5-25, 2000.

GARTNER, W. B.; SHAVER, K. G.; GATEWOOD, E.; KATZ, J. A. Finding the entrepreneur in entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 18, n. 3, p. 5-10, 1994.

HAMBRICK, D. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. **California Management Review**, v. 37, p. 110-127, 1995.

HAMBRICK, D.; MASON, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HOON, C. Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. **Human Relations**, v. 60, n. 6, p. 921-952, 2007.

JORGENSEN, D. L. **Participant observation: a methodology for human studies**. Thousand Oaks: Sage, 1989.

LAGE, M. C.; Godoy, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 75-98, 2008.

LECHLER, T. Social interaction: a determinant of entrepreneurial team venture success. **Small Business Economics**, v. 16, p. 263-278, 2001.

LIMA, E. Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME. Tese de Ph.D., HEC Montreal, Canadá, 2004. Disponível também em: <[www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima](http://www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima)>

LIMA, E. Microdinâmicas da difusão de inovações entre micro, pequenas e médias empresas. In: Wilhelm, P. P. H., Amal, M. (Org.). **Arranjos produtivos locais: estratégias de cooperação e desenvolvimento**. Blumenau: Nova Letra, 83-120, 2005.

LIMA, E. Relações internas e conversa estratégica nas pequenas e médias empresas. **Economia e Gestão**, v. 9, n. 20, p. 73-88, 2009.

LIMA, E. Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas empresas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 86-100, 2007.

LIMA, E.; ZOSCHKE, A. C. K. Relações dos dirigentes e gestão estratégica de pequenas e médias empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 150-164, 2007.

LIMA, E. Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. **Pretexto**, v. 11, n. 1, p. 73-93, 2010.

MANNING, T. Strategic conversation as a tool for change. **Strategy and Leadership**, p. 35-37, 2002.

MENGIS, J.; EPPLER, M. Understanding and managing conversations from a knowledge perspective: an analysis of the roles and rules of face-to-face conversations in organizations. **Organization Studies**, p. 1287-1313, 2008.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MILES, M. P.; MUNILLA, L. S.; DARROCH, J. The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. **Journal of Business Ethics**, p. 195-205, 2006.

NAFFAKHI, H. Équipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain. Tese de doutorado. Sciences de la Gestion. Université de Nancy 2 , 493 p, 2008.

PIETTE, I. ; ROULEAU, L. Le courant discursif en théories des organisations: un état des lieux. Les cahiers de recherche du GéPS, v. 2, n. 2, 2008.

PITCHER, P. ; SMICH, A. D. Top management team heterogeneity: personality, power, and proxies. **Organization Science**, v.12, n. 1, p. 1-18, 2001.

RATCLIFFE, J. Scenario planning: strategic interviews and conversations. **Foresight**, v. 4, p. 19-30, 2002.

RUEF, M.; ALDRICH, H. E.; CARTER, N. M. The structure of founding teams: homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. **American Sociological Review**, v. 68, n. 2, p. 195-222, 2003.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategic planning as communicative process. **Organization Studies**, p. 1217-1245, 2011.

STOKES, D. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2000a.

STOKES, D. Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. **Qualitative Market Research**, v. 3, n. 1, p. 47-54, 2000b.

TEAL, E. J.; HOFER, C. W. New venture success: strategy, industry structure, and the founding entrepreneurial team. **The Journal of Private Equity**, Fall, p. 38-51, 2003.

VON KROGH, G.; ROOS, J. Conversation management. **European Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 390-394, 1995.

WESTLEY, F. R. Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion. **Strategy Management Journal**, v. 11, p. 337-351, 1990.

ZOSCHKE, A. C. K.; LIMA, E. Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias Empresas. **Gestão e Planejamento**, v. 1, n. 14, p. 7-18, 2006.