

# INTEGRAÇÃO DA ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA COM A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA DE GUARATINGUETÁ

Danillo Miguel de Sales Santos

## RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em refletir sobre as estratégias de marketing alinhadas a estratégia do negócio bem como a tecnologia se insere no direcionamento estratégico da empresa. Com o objetivo de refletir e analisar como uma organização na sua totalidade integra suas estratégias de negócio com tecnologia. A metodologia utilizada foi desenvolvida um estudo de caso em uma empresa brasileira ligada ao ramo de educação. A empresa detém vasta experiência no mercado. Verificou-se na empresa estudada que o uso da tecnologia como variável estratégica se traduz na adoção de estratégias inovadoras e no esforço de capacitação tecnológica, fundados numa postura consciente e favorável quanto ao valor do desenvolvimento tecnológico como alternativa eficaz para aumentar a sua competitividade

**Palavras-chave:** Estratégias competitivas, Vendas, Planejamento.

## 1 INTRODUÇÃO

Vislumbrando um novo cenário mercadológico e inovação em suas atividades para sobressair-se em competitividade e sobrevivência, empresas veem buscando adaptar-se à globalização em função de suas características (ECHEVESTE *et. al.* 1999, p. 168).

No entanto, a literatura apresenta alguns aspectos a serem considerados neste processo quanto a diferenças econômicas, sociais, culturais, políticas, jurídicas e financeiras que podem promover incertezas neste processo (HILAL; HEMAIS, 2003; HAIBIN, 2010). Portanto, os gestores precisam analisar essas diferenças como desafios a serem superados, bem como uma forma de adequar seu perfil a atributos específicos (Echeveste *et. al.*, 1999).

Nesse sentido, o planejamento é essencial, quanto a observar como, quando e em que mercados entrar para que as decisões estratégicas em termos de busca (de mercado, de recursos natural e financeiro e de capacidades) evidenciem o sucesso da globalização, como no caso do ramo da engenharia (MACADAR, 2009). Assim, o objetivo deste *paper* é mostrar que a tecnologia é crucial para competitividade de empresas na medida em que as mudanças tecnológicas começaram a gerar impactos imediatos na redução do ciclo de vida do produto, na reorganização da produção, na redefinição dos segmentos de mercado, no surgimento de novas fontes de concorrência, na mudança das relações com a força de trabalho e no redesenho dos processos de negócio. Este estudo baseia-se em um estudo de caso e uma pesquisa do tipo bibliográfica com abordagem qualitativa.

## 2 A EMPRESA

Em um mercado em que inovações demarcam adaptação às modificações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas decorrentes, a Clínica da Engenharia, empresa de capital totalmente nacional situada na cidade de Guaratinguetá, que produz nobreaks. Atualmente conta com um time de 60 colaboradores e vendas anuais de aproximadamente US\$ 1,000,000.00, iniciando suas operações em 1996 com cinco amigos na universidade e o professor já falecido da UNESP em Guaratinguetá.

A Clínica da Engenharia equipou um laboratório de pesquisas e sua instalação industrial com a intenção de produzir, sob encomenda, Controladores de Demanda de Energia Elétrica. A Clínica da Engenharia foi vanguarda no Brasil nesse segmento de mercado e contribuiu, para transformação dos controladores de demanda analógicos em autênticos microprocessadores – a primeira grande mudança tecnológica promovida pela empresa

No entanto, ao mesmo que ela aproxima, o mercado é permeado de diferenças que distanciam as organizações em aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos, jurídicos e financeiros que, sem serem levados em consideração, podem se constituir como desafios a serem enfrentados pelos gestores com estratégias de marketing e gestão de tecnologia, conforme advertem (Suen; Kimura,1997). Diferenças que, no processo de integração, podem ser vistas sobre o âmbito da sua contra-hegemonia (Gandin;Hypolito, 2003) mercadológica.

O que contribuiu para sobressair no mercado no contexto tecnológico se deu com a introdução de microprocessadores nos nobreaks da Clínica da Engenharia, fruto da fusão de conhecimentos nas áreas de eletrônica de potência e de micro processamento que foram se acumulando ao longo da história da empresa e que, até então, se materializavam no projeto e na fabricação dos controladores de demanda micro processados, dos Recarregadores/Retificadores de bateria e dos próprios nobreaks da geração anterior.

### 2.2 A QUESTÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

O entendimento sobre esta questão é importante para compreender como as empresas desenvolvem e mantêm vantagens competitivas, ou seja, níveis consistentes de desempenho superior à média é fundamental para a teoria da estratégia empresarial e pode ser discutida segundo dois eixos fundamentais (Vasconcelos e Cyrino, 2000). Contudo, somada a elas, existe a linha de pensamento que demarca a estratégia competitiva traçada por Porter (1993) na qual foca “[...] mercados e competidores e as vantagens competitivas advindas da identificação de

ameaças e oportunidades” (Jansen, Rotondaro; Jansen, 2005, p. 408) como forma de pequenas e médias empresas sobreviverem neste cenário.

Em primeiro lugar corresponde à origem da vantagem competitiva, onde poder ser subdividido em duas perspectivas: (a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo exterior à organização, de posicionamento, derivado da configuração da indústria, da dinâmica do mercado e da concorrência; e (b) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um fenômeno derivado de características internas da organização. Em segundo lugar corresponde às visões sobre a concorrência, também pode ser desmembrado em duas abordagens principais: (a) uma marcada pela visão estática da concorrência fundada na noção de equilíbrio econômico; e (b) outra voltada para os aspectos dinâmicos da concorrência com enfoque na inovação, descontinuidade e desequilíbrio. Segundo as dimensões expostas, as principais teorias de estratégia empresarial podem ser representadas de maneira esquemática como mostra a FIG, 1.

FIGURA 1 – As correntes explicativas da vantagem competitiva

Vantagem competitiva explicada por fatores externos à organização (mercados, estrutura das indústrias)	1. Análise estrutural da indústria	3. Processos de mercado
	2. Recursos e competências	4. Capacidades dinâmicas
	Visão estática da concorrência (equilíbrio)	Visão dinâmica da concorrência (mudança e incerteza)

FONTE – Adaptado de Vasconcelos e Cyrino, 2000. p. 23.

Na abordagem da Análise Estrutural da Indústria tem suas raízes em estudos desenvolvidos pela Economia Industrial e se complementa no modelo que ficou conhecido como análise SCP (Structure-Conduct-Performance ou Estrutura-Comportamento-Desempenho). Nessa abordagem, o desempenho em uma indústria ou mercado é definido pela conduta (comportamento ou estratégia) das empresas no que diz respeito à política e prática de preços, à cooperação entre firmas, às políticas de pesquisa e desenvolvimento, às campanhas.

### 2.3 A POSTURA TECNOLÓGICA: INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Para Cunha (1999), o uso da tecnologia como variável estratégica se traduz na adoção de estratégias tecnologicamente inovadoras, o que requer das empresas esforços de capacitação

tecnológica, fundados numa postura consciente e favorável quanto ao valor do desenvolvimento tecnológico como alternativa eficaz para aumentar a sua competitividade.

A Clínica da Engenharia tem feito planejamento estratégico formal desde a década de 90. No entanto, até recentemente, a participação era restrita aos dois diretores. Segundo o diretor entrevistado, somente agora a empresa tem se preocupado em envolver nesse planejamento estratégico as gerências e demais profissionais que estejam mais diretamente ligados à implementação e às consequências de um planejamento estratégico. A empresa tem se utilizando de análise de dados, e programas tecnológicos para medir seus resultados e acompanhar a atividades dos seus funcionários.

## 2.4 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DA TECNOLOGIA

Planejamento é uma ação que deve estar presente em qualquer processo organizacional. Para cada planejamento, os gestores lançam mão de decisões estratégicas para que, ao final, o sucesso seja a marca da iniciativa, inclusive, de inovar em termos de internacionalizar as atividades comerciais.

Domingues e Bueno (2011, p.14), conforme concluído em sua pesquisa de internacionalização de empresas brasileiras emergentes, destacam que o momento ideal para planejar e tomar decisões estratégicas nesse sentido se baseiam em elementos como “[...] maturidade e capacidade econômica [...]”, uma vez estes elementos subsidiam os custos altos que a empresa tem que arcar, bem como experiência adequada quando comparadas às incertezas das empresas mais jovens.

Após observar quando entrar no mercado globalizado, as empresas, ainda, precisam analisar em quais mercados entrar. Quanto a isso, os mesmos autores salientam parâmetros como “[...] o setor de atividade, o estilo de gestão, o contexto institucional e a maturidade do mercado” (DOMINGUES; BUENO, 2011, p. 14) a fim de evitar, conforme os próprios autores salientam o fracasso em processos de internacionalização em países potentes mundialmente.

Analisado, portanto, quando e em quais mercados entrar, outro aspecto importante do planejamento da internacionalização é como entrar. Nesse sentido, Suen e Kimura (1997), em estudo acerca da fusão com empresas brasileiras, apresenta as seguintes estratégias: fusão/aquisição, licenciamento, investimento diretos, *joint venture*, aliança estratégica.

Por outro lado, quando a empresa brasileira promove o processo de internacionalização, as seguintes vantagens competitivas estão em jogo como decisões estratégicas, segundo

Dunning (2001, como citado em Macadar, 2009): busca de recursos; de mercados, de eficiência e capacidades.

## 2.5 TENDENCIAS MUNDIAIS

Tópicos de tendências como big data, mídia social e BI móvel mostram os desafios que as empresas têm que enfrentar no (mais) desenvolvimento de sua estratégia de business intelligence e em sua implementação operacional. Domingues (2011).

A integração de fontes de dados externas, por exemplo das redes de mídia social, e a integração de novas fontes de dados, como análise da web, nos sistemas de análise requerem uma estratégia clara para o gerenciamento de dados eficaz, especialmente no que diz respeito às crescentes montanhas de dados. Viana, (1999). Além disso, as empresas devem ser capazes de tirar rapidamente as conclusões certas para o futuro dos volumes cada vez maiores de dados estruturados e não estruturados. Como resultado, as empresas têm requisitos crescentes para consolidação de dados, integração de dados e qualidade de dados. Domingues (2011)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação é a palavra de ordem para organizações que tentam sobreviver e manter-se competitiva no mercado atual e globalizado. Uma das alternativas inovadoras vem sendo praticada em torno da integração da tecnologia e gestão inteligente.

Contudo, diferenças econômicas, políticas, sociais, culturais, financeiras e jurídicas do mundo complexo é pleiteada constituem-se como desafios a serem transpostos pelos gestores, por exemplo, a partir da inteligência de dados, exigindo um perfil de gestor com atributos pessoais, organizacionais e profissionais específicos a fim de que o fracasso deste processo seja evitado. O planejamento da empresa e adoção de tecnologia em suas atividades conta com algumas estratégias de decisão de como entrar neste mercado, tais como a fusão/aquisição, o investimento direto solo, ambos com vantagens e desvantagens que devem ser analisadas quanto à relação custo/benefício e ameaças/oportunidades para as organizações de portes específicos.

Casos de sucesso de estratégia de empresas brasileiras contribuem nesse processo de forma que a competição de empresas globalizadas surge como linha de pensamento que viabiliza a sua sobrevivência em termos de estratégias competitivas e uso de tecnologia.

## REFERÊNCIAS

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Emergentes: Um Estudo Comparativo de Casos Brasileiros.** (2011). Rio de Janeiro. Available: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/58/ESO2574.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/ESO2574.pdf). [Accessed 04 October 2020].

ECHEVESTE, S.; VIERIA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. (1999). Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **RAC** [online], 3, 167-186. Available: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v3n2/v3n2a09.pdf>. [Accessed 05 October 2020].

JANSEN, L. K.; ROTONDARO, J. R. G.; JANSEN, J. U. (2005). Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso de empresas eletroeletrônicas. **Gest. Prod.**, 12, 405-416. Available: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext;pid=S0104-530X2005000300010](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S0104-530X2005000300010). [Accessed 08 October 2020].

GANDIN, L. A.; HYPOLITO, A. M. (2003). Dilemas do nosso tempo: globalização, multiculturalismo e conhecimento. **Currículo sem Fronteiras**, 3, 5-23. Available: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol3iss2articles/boaventura.pdf>. [Accessed 06 October 2020].

HAIBIN, N. Parceria Global Emergente. **Rev. bras. Polít. Int.** [online], 53, 183-19, 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-73292010000300011;script=sci\\_abstract;tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-73292010000300011;script=sci_abstract;tlng=pt). Acesso 03 Oct. 2020.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, [online], 7, 109-124. Available: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n1/v7n1a06.pdf>. [Accessed 03 October 2020].

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (*entre mode*) no mercado brasileiro. **Cadernos de Pesquisa em Administração** [online], 2, 53-60. Available: [http://suen.com.br/papers/fusao\\_e\\_aquisicao\\_1997.pdf](http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf). [Accessed 05 October 2020].

MACADAR, B. M. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE** [online], 30, 7-34, 2009. Available: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaio/article/view/2268/2617>. Accessed 05 out. 2020.