

# ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS DE INTERNET: lições da informalidade

**Marco A. Barros**

Mestre em Administração pela University of Glasgow Business School e Professor da ESPM-RJ.  
E-mail: mabarro@hotmail.com

## RESUMO

Pesquisas realizadas sobre o tema de formação de estratégias em pequenas empresas indicam que estas não usam abordagens formais para o apoio ao processo de planejamento estratégico. Elas tendem a utilizar uma abordagem informal e oportunista na criação de estratégias. Os resultados deste artigo mostram que pequenas firmas de prestação de serviços para a Internet não adotam ferramentas do tipo *tool-kit*. Elas aplicam um conjunto de atividades influenciadas por três dimensões características na formação de estratégias: "incrementalismo", informalidade e *networking*. Este estudo revela, ainda, que as empresas não empregam, de forma sistemática, as ferramentas acadêmicas concebidas para apoiar o processo de desenvolvimento de estratégias. Essas ferramentas foram percebidas como consumidoras de tempo e impróprias para a adoção pelas empresas analisadas.

## ABSTRACT

*Previous research on the theme of strategy formation in small companies has found that these companies do not use a formal strategic planning process. Rather, they tend to use a more informal and opportunistic approach to strategy formulation. Instead of using a structured tool-kit-based approach to strategy, the results of this article show that small Internet service firms adopt a distinct process for strategy development. This process is based on three dimensions: incrementalism, informalism and networking. Furthermore, this study reveals that these companies do not use in a systematic way any of the academic tools conceived to support strategy development. These tools were perceived as too time consuming and, to a certain degree, unsuitable for adoption by the case-firms.*

---

## PALAVRAS-CHAVE

Estratégia, Internet, *e-business*, pequenas empresas, informalidade e estratégia.

## KEY WORDS

*Strategy, Internet, e-business, small companies, informalism and strategy.*

## INTRODUÇÃO

Pesquisas realizadas sobre formação de estratégias em pequenas empresas demonstram que essas companhias não usam um processo formal e estruturado para o desenvolvimento da atividade de planejamento estratégico (Shaw, 1997; Bamberger, 1980; Barkhan *et al.*, 1996; Gibb e Scott, 1985; Hendry *et al.*, 1995; Kare-Silver, 1997; O’Gorman, 1997; Wingate, 1996; Berry e Taggart, 1993; Miller e Toulouse, 1986). Esses trabalhos mostram que as pequenas empresas tendem a utilizar uma abordagem oportunista e informal no processo de formulação de estratégias.

De acordo com esses estudos, as pequenas Empresas de Prestação de Serviços para a Internet (EPSI) têm sido afetadas pela falta de ferramentas ou modelos projetados especificamente para auxiliar o processo de formulação de estratégias no contexto em que atuam. Como consequência, uma questão fundamental surge para os pesquisadores: Se a formulação estratégica é considerada vital para o sucesso das empresas, que tipo de processo envolvendo a concepção de estratégias essas companhias estão empreendendo para a garantia de sua sobrevivência e crescimento?

Este estudo busca respostas a essa questão e pretende aprofundar o entendimento sobre o processo alternativo de gestão estratégica utilizado por essas empresas. Se elas não estão utilizando os modelos tradicionais, o que elas estão fazendo para dar respostas às questões estratégicas como: Para onde estamos indo? Como estamos evoluindo? Como os concorrentes estão-se comportando? Como estamos posicionados no mercado? (Burns, 1996).

Objetivando construir um quadro mais completo sobre essas questões, outros aspectos do pensamento estratégico foram analisados, tais como: as razões que inibem o uso de um processo formal para concepção de estratégias; as ferramentas tradicionais de apoio à formação de estratégias mais prováveis de serem adotadas pelas EPSI e os elementos que influenciam estratégias de sucesso no segmento de prestação de serviços para a Internet.

## PERFIL DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS PARA A INTERNET

Para estudarmos a formação de estratégias nas EPSI, necessariamente temos que observar o processo global de gestão dessas empresas. Dessa forma, será útil esclarecer o conceito de “pequena empresa” adotado neste artigo. O Relatório Bolton (1971) define “pequena empresa” da seguinte forma: a) é aquela que detém uma parcela pequena de seu mercado; b) é gerenciada pelo seu proprietário ou sócio e não emprega um processo de gestão muito estruturado ou formal; c) é uma unidade

de negócio independente, visto que não pertence a *holding* de empresas.

Uma pesquisa focada em 42 firmas do setor de serviços para a Internet na Europa (Limitless, 1998) indicou os tipos de serviços oferecidos por elas. Dentre esses serviços, destacam-se: aluguel de espaço para *web-sites*, *web design*, acessos de linha discada, aluguel de linhas de acesso e servidores de transferência de arquivos. Os tipos de clientes que utilizam esses serviços são: pequenas e médias empresas (62%), grandes empresas nacionais (21%), pessoas físicas (12%), corporações internacionais (2,5%) e departamentos de governo (2,5%).

## O ESFORÇO DE PESQUISA SOBRE A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS DE INTERNET AINDA É INSUFICIENTE PARA ESCLARECER AS FALÁCIAS ASSOCIADAS ÀS RECEITAS DE SUCESSO.

Outro estudo, efetuado por Executive Strategies (1998), auxilia na caracterização do perfil das empresas de serviços para a Internet. Executive Strategies estudou 607 empresas prestadoras de serviços para a Internet e concluiu que mais de 70% dessas empresas empregam menos que 20 pessoas. As empresas, na sua maioria, possuem, em média, quatro anos de experiência no mercado. Para promover o seu crescimento, elas utilizam um *mix* de atividades, dentre as quais podemos ressaltar: propaganda (76%), criação de novos produtos e serviços (48%), expansão da abrangência geográfica (24%) e expansão dos serviços (19%). Buscando manter sua posição competitiva, 33% adotam política de preço flexível, 29% investem em novas tecnologias, 24% focam na melhoria de qualidade dos serviços, 19% aplicam programas de redução de custos e 19% estão aumentando a sua capacidade operacional.

Dewan *et al.* (1998) sustentam que o aumento do nível de padronização dos *browsers* e protocolos de comunicação, a redução dos custos de *hardware* e a desregulamentação da indústria de telecomunicações levam a uma *commodification* dos serviços de acesso à Internet. O aumento do número de provedores de acesso resulta em maior competição entre as empresas, decréscimo dos preços dos serviços de acesso e redução dos lucros dos provedores desses serviços. Por outro lado, provedores de conteúdo experimentam melhor desempenho com o aumento da competição no setor de provedores de acesso porque o custo total dos serviços tende a cair. Como

consequência, os provedores de conteúdo elevam seus preços mesmo em um cenário de redução das tarifas de acesso. Os autores observam também que os lucros dos provedores de conteúdo aumentam, enquanto os lucros dos provedores de acesso decrescem na proporção do aumento do número de empresas no mercado. Finalmen-

## A VELOCIDADE DAS MUDANÇAS NA TECNOLOGIA NÃO FOI PERCEBIDA PELOS PROPRIETÁRIOS-ADMINISTRADORES COMO UM ELEMENTO ESSENCIAL NO DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS.

te, Dewan *et al.* classificam as empresas prestadoras de serviços para a Internet em três grandes grupos: provedores de acesso, provedores de conteúdo e provedores de infra-estrutura tecnológica.

### FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NO CONTEXTO DA INTERNET E DAS PEQUENAS EMPRESAS

Pesquisa preliminar para elaboração deste artigo, baseada em periódicos da área de administração geral e estratégia, revelou que a Internet ainda é um novo campo na agenda acadêmica desse segmento. O critério de seleção adotado incluiu artigos que continham a palavra “Internet” no campo *abstract* e data de publicação entre 1997 e 1999. Os resultados mostraram a ocorrência de sete artigos, distribuídos como segue: um do *Strategic Management Journal*, três do *Long Range Planning*, três do *Administrative Science Quarterly*. O *Academy of Management Review*, o *Management Science* e o *MIS Quarterly* não apresentaram nenhuma incidência. Esses números demonstram que o esforço de pesquisa nesse campo ainda é insuficiente, tanto para suportar idéias populares sobre as estratégias de sucesso para a Internet quanto para esclarecer as falácias associadas às receitas de sucesso difundidas de forma prescritiva pelos chamados “gurus” dos negócios na Internet. A mesma pesquisa, realizada com os periódicos orientados para o público executivo, como esperado, revelou um número de artigos mais elevado: 14 artigos do *Harvard Business Review*, 1 do *California Management Review* e 2 do *Sloan Management Review*.

Estudo realizado por Shaw (1997) sobre o tema de *networking* entre as pequenas empresas indicou que a formação de estratégias de *marketing* nessas companhias é

profundamente influenciada pelos relacionamentos pessoais do proprietário e dos empregados. Existe, portanto, a oportunidade de empregar a Internet como um poderoso instrumento de apoio ao *networking*.

Dentre os estudos em torno do processo de formação de estratégias para a Internet, Burke (1997) oferece-nos uma análise bem mais cautelosa. O autor avalia cuidadosamente o impacto real da Internet e compara seu desenvolvimento a outros incidentes marcantes na agenda de inovação tecnológica, incluindo células solares, fusão nuclear, biotecnologia, engenharia genética, viagem espacial, realidade virtual e muitas outras tecnologias promissoras. Burke declara que a Internet seria tão-somente uma dentre muitas ferramentas disponíveis aos fabricantes e varejistas para serem utilizadas nas atividades de publicidade, vendas e distribuição. O autor considera que a Internet apresentará grande impacto nas comunicações de *marketing*, efeito moderado em transações de vendas e impacto mínimo em logística. O raciocínio que suporta esse argumento parece estar fundamentado em uma perspectiva pessimista da Internet. Entretanto, essa visão funciona como um alerta para executivos que precisam lidar com a formação de estratégias para empresas prestadoras de serviços para a Internet.

Considerando os resultados de pesquisas sobre o tema em questão, observamos que o comprometimento pessoal do proprietário-administrador e o seu relacionamento com os diversos *players* do mercado influenciam de forma definitiva a concepção das estratégias. Muitos pesquisadores encontram evidências que reforçam essa afirmação. A seguir, analisamos os resultados de algumas dessas pesquisas.

Gibb e Scott (1985) empreenderam um estudo detalhado com 16 pequenas companhias situadas na região norte da Grã-Bretanha, durante um período de dois anos, com o intuito de decifrar os caminhos percorridos por essas empresas para a concepção das estratégias de desenvolvimento de produto e mercado. A observação do processo de formação de estratégia indicou a existência de padrões específicos de planejamento. Os resultados claramente apontam, no entanto, a ausência de modelos formais na condução desse processo.

Alinhados com a visão de Gibb e Scott (1985), Miller e Toulouse (1986) verificaram que o traço de personalidade dos proprietários-administradores pode ser fortemente correlacionado com certos tipos de estratégias adotadas por pequenas empresas. A flexibilidade do proprietário-administrador no trato das alternativas estratégicas está diretamente associada à adoção de estratégias simples, focadas em nicho específico, intuitivas, informais e de alto risco.

Os estudos de Bamberger (1980) e Rue e Ibrahim (1998) alertam para a importância da adoção de um processo consistente de concepção de estratégias e planejamento em pequenas empresas. A necessidade de formalidade no planejamento não foi identificada como uma característica essencial, entretanto, uma abordagem lógica e consistente para o desenvolvimento de estratégias aumenta a

*performance* das pequenas empresas. Essa abordagem precisa ser desenvolvida com um grau mínimo de formalidade, no prazo mais curto possível, e adotar modelos claros e simples de serem aplicados (Lumpkin e Dess, 1995).

Heyderbreck (1997) dedicou-se à análise dos efeitos das redes externas de relacionamento na competitividade geral das pequenas empresas. O autor aplicou o termo *technology-oriented relationship* para descrever os laços externos que uma companhia constrói objetivando complementar os seus recursos. O modelo utilizado é útil para a análise das estratégias adotadas pelas pequenas empresas que atuam no setor de tecnologia. As EPSI, conforme definidas neste artigo, podem ser classificadas como empresas orientadas para o uso de tecnologia e, dessa forma, o modelo desenvolvido pelo autor aplica-se quando estamos analisando as implicações de decisões estratégicas na rede externa de relacionamentos. A Figura 1 ilustra o modelo de Heyderbreck.

## METODOLOGIA E PLANO DE PESQUISA

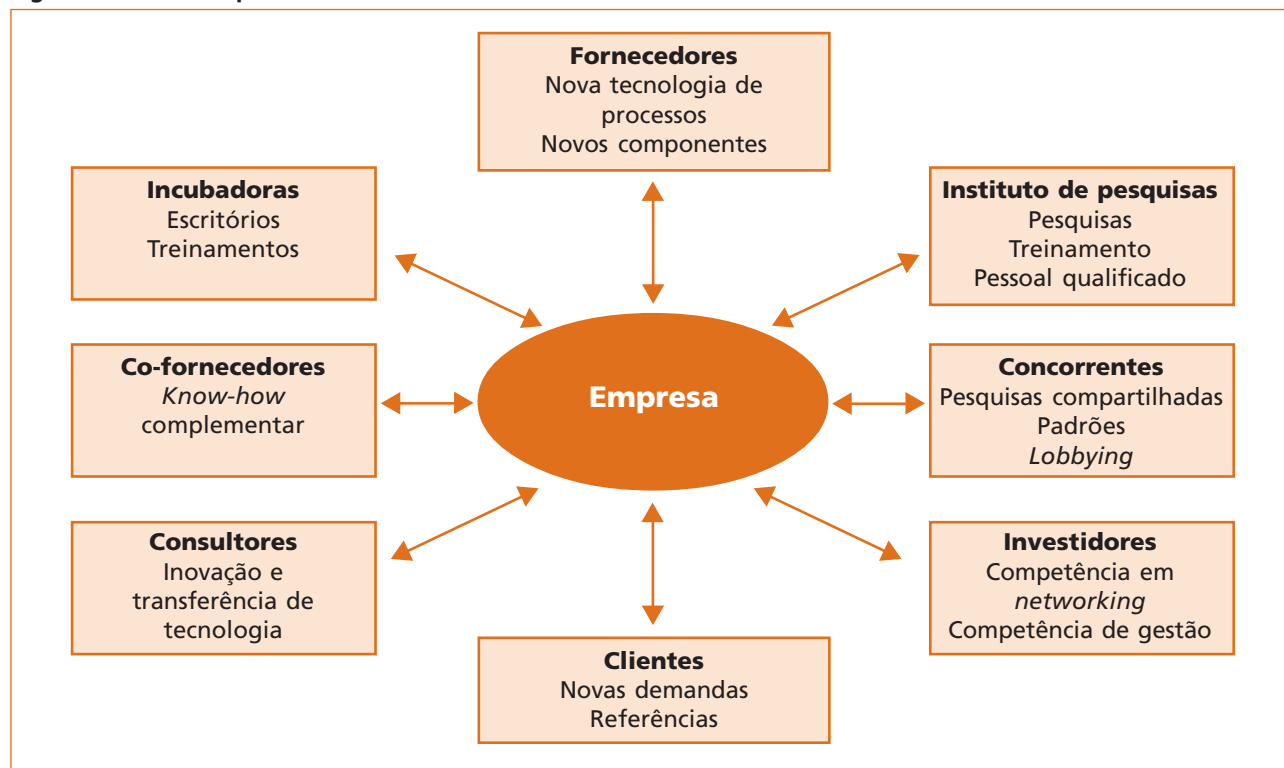
Este estudo compreendeu as seguintes fases: a) revisão da literatura relevante nos campos relacionados às questões estratégicas tratadas na pesquisa; b) desenvolvimento de conclusões baseadas na revisão de literatura; c) teste empírico do arcabouço teórico em face da operação real das EPSI (foram realizadas entrevistas com os proprietários-administradores e observação, em campo, das

atividades e decisões adotadas pelas EPSI; um questionário estruturado foi adotado para orientar essas sessões); d) entrevistas, tabulação e análise do material coletado na pesquisa de campo; e) desenvolvimento das conclusões baseadas no estudo empírico; f) desenvolvimento das conclusões e recomendações a respeito do processo de formação de estratégias nas EPSI.

Visando construir um relacionamento estreito com os proprietários-administradores – o que é necessário se quisermos endereçar as questões *soft* relacionadas ao desenvolvimento de estratégias –, as empresas que participaram do estudo foram escolhidas por meio do *networking* prévio estabelecido por contato pessoal e relacionamentos de negócio com elas. Uma empresa foi selecionada com base na experiência pessoal do pesquisador, adquirida em trabalho de consultoria. As outras empresas foram escolhidas a partir do conjunto de empresas que participam do programa de parcerias de uma escola de negócios. Essa abordagem foi adotada em virtude da natureza das questões que envolvem o tema em estudo. Assim, foram conduzidas 12 entrevistas, 3 para cada companhia pesquisada. Em cada empresa, o proprietário-administrador era obrigatoriamente entrevistado. Os outros dois participantes eram selecionados dentre os empregados dos departamentos de *marketing* e de desenvolvimento de produtos.

Um conjunto de perguntas não-estruturadas foi utilizado de forma aleatória durante as entrevistas com o intuito de apreender de que forma as questões estratégicas são resolvidas no processo de gestão das empresas. Quan-

Figura 1 – Rede de parceiros e recursos



do apropriado, questões sobre incidentes críticos do passado foram formuladas, o que permitiu ao proprietário-administrador descrever os caminhos que percorreu no processo de tomada de decisão. De forma complementar, o Questionário de Desenvolvimento de Estratégia (QDE) foi utilizado para auxiliar na avaliação do processo. O questionário contém perguntas direcionadas para o tema e foi originalmente concebido por Ambrosini *et al.* (1998) em seus estudos sobre técnicas de análise e avaliação da administração estratégica.

O QDE é formado por 36 afirmações, derivadas de diversos estudos e pesquisas relacionados ao tema em questão (Ambrosini *et al.*, 1998; Johnson e Scholes, 1997). Os autores consideram que existem seis formas distintas que caracterizam o processo de formação de estratégias.

As seis dimensões adotadas no QDE são:

- **“Incrementalismo”**: a estratégia forma-se ao longo de um processo evolutivo, utilizando uma abordagem do tipo tentativa e erro;
- **Cultural**: a estratégia é direcionada pelos aspectos culturais da organização, sua história, crenças e valores compartilhados;
- **Poder**: a estratégia é desenvolvida por meio de um processo de barganha, negociação e influência entre grupos internos;
- **Comando**: a estratégia é direcionada e determinada por um indivíduo que detém o poder superior dentro da organização;
- **Ambiental**: a estratégia é concebida em resposta a pressões externas que limitam a capacidade da empresa de estabelecer seu direcionamento estratégico;
- **Networking**: a estratégia é desenvolvida no decurso de um processo de ligações e consultas entre os membros da rede de negócios na qual a companhia está inserida.

O questionário foi concebido para ser utilizado juntamente às observações de campo, entrevistas e perguntas não-estruturadas, como as definidas na “Introdução” deste estudo. Neste sentido, o questionário é aproveitado como complemento e não pretendemos que seja tomado de forma isolada para justificar as conclusões desta pesquisa.

Apesar de sua característica de direcionamento em torno das seis dimensões, o uso do questionário proporciona diversos benefícios: emprega os conceitos elaborados por várias pesquisas no campo de formação de estratégias; estimula os proprietários-administradores a descreverem exemplos práticos e explícitos de como as estratégias desenvolvem-se em suas empresas; abre e facilita o debate em torno dessas questões, e, devido ao fato de os proprietários-administradores terem sido submetidos ao mesmo conjunto de questões, permite comparações entre as empresas participantes do estudo.

Depois de tabular as respostas dadas ao QDE, o escore associado com cada uma das seis dimensões é calculado. Esse escore é obtido mediante a transferência do número selecionado pelo entrevistado para cada afirmação contida no QDE para a célula correspondente na Tabela 1 (coluna B). O número pode variar de 1 (“discordo totalmente”) até 7 (“concordo totalmente”). Exemplos de afirmações contidas no QDE são: 1) “Interagimos com clientes, fornecedores e parceiros para obter informação sobre o mercado e então formulamos nossas estratégias” e 2) “A fim de responder adequadamente às mudanças em nosso ambiente de negócios, efetuamos pequenas mudanças de forma contínua em nossa estratégia”.

O número à esquerda de cada célula na Tabela 1 (coluna A) corresponde a cada afirmação contida no QDE. Cada um dos seis grupos de afirmações é projetado com base na definição e características de cada uma das seis dimensões propostas por Ambrosini *et al.* (1998). Depois de somar cada coluna da tabela, o escore é obtido da subtração de 24 do total. Esse ajuste é necessário para obtermos melhor posicionamento visual do escore dentro do gráfico de perfil do desenvolvimento de estratégias (utilizado neste artigo em “Configurações do processo de desenvolvimento de estratégias”).

#### Possível crítica aos dados utilizados na pesquisa

A amostra de apenas quatro empresas utilizada na pesquisa de campo deste estudo pode ser considerada muito pequena em face do elevado número de EPSI no mercado. Embora essa preocupação seja legítima, procu-

Tabela 1 – Processo de obtenção do escore no QDE – exemplo

Networking		Incrementalismo		Cultural		Poder		Comando		Ambiental	
A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
1	7	2	3	3	1	4	2	5	4	6	5
7	5	8	2	9	2	10	2	11	4	12	5
13	6	14	1	15	2	16	2	17	3	18	3
19	7	20	4	21	3	22	2	23	2	24	2
25	6	26	2	27	2	28	3	29	1	30	1
31	7	32	3	33	1	34	1	35	1	36	5
Total	38	15	11	12	15	21					
Escore	14	-9	-13	-12	-9	-3					

A – Número da afirmação contida no QDE, B – Resposta assinalada pelo respondente.

ramos diminuir esse problema por meio da seleção de empresas que atuam em diferentes segmentos dentro do espectro de serviços para a Internet. Duas das quatro firmas são desenvolvedoras de *web-sites*, uma é provedora de tecnologia *web* e uma está no segmento de desenvolvimento de *software* educacional.

Outra crítica que poderia ser formulada aos dados da pesquisa consiste no grau de transparência das respostas dadas pelos proprietários-administradores ao QDE. Parte das constatações e conclusões poderia estar fragilmente suportada caso os proprietários-administradores respondessem às perguntas de forma parcial, buscando sair-se bem no questionário e esconder deficiências na administração da empresa. Nesse caso, o próprio processo de seleção minimizou a fragilidade. As empresas selecionadas fazem parte do programa de parcerias da escola de negócios há vários anos, e os proprietários-administradores estão comprometidos com os resultados do estudo por dois motivos: eles receberão os resultados de forma exclusiva e passarão a dispor de descontos especiais nos programas de desenvolvimento executivo da universidade.

### O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Conforme acordado com os proprietários-administradores, a identidade das empresas não será revelada. As quatro companhias que participaram do estudo são pequenas firmas de prestação de serviço para a Internet. Antes de avaliarmos como o processo de formação de estratégias apresenta-se nessas empresas, é oportuno explicitar o ambiente empresarial em que atuam.

#### Introduzindo as empresas

As quatro firmas enquadram-se nos parâmetros utilizados para classificação de pequenas e médias empresas, conforme exposto anteriormente. A empresa de menor porte emprega apenas 1 empregado em regime permanente, e a empresa de maior porte emprega 25 empregados permanentes. Seguindo a definição da União Européia (Bolton, 1971), duas empresas podem ser consideradas “micro” e duas podem ser classificadas “pequenas”. Esta seção descreve o contexto que envolve as companhias estudadas: mercados, produtos e clientes.

A Empresa-Caso-1 (EC1) atua no mercado de desenvolvimento de *software*. Ela projeta e implementa *software* educacional para ser utilizado em diversos ambientes, incluindo a Internet. A EC1 iniciou suas operações, em meados de 1986, por meio de uma parceria com universidades. A empresa ganhou reputação global por desenvolver *softwares* inovadores no segmento educacional. Muitos produtos foram criados em colaboração com os parceiros da empresa e estão sendo comercializados na Europa, Ásia, Austrália e Estados Unidos. No passado, a compa-

nhia empregava 15 pessoas em regime permanente. Atualmente, o relacionamento e as alianças de negócio com os distribuidores de *software* permitem que a empresa trabalhe com uma estrutura flexível de *outsourcing*.

O processo de administração na EC1 é profundamente influenciado pelas atividades de *networking*, o que permite que a empresa busque recursos complementares, sem a necessidade de utilização de uma estrutura interna de empregados permanentes. A opção por um modelo flexível de estrutura organizacional foi o caminho encontrado para a redução dos riscos associados à manutenção de uma estrutura de custos fixos em um mercado com alto grau de incerteza.

### O MAPEAMENTO DE STAKEHOLDERS, A CADEIA DE VALOR, O MODELO DAS CINCO FORÇAS E A MATRIZ DE PORTFÓLIO SÃO AS FERRAMENTAS MENOS CONHECIDAS PELAS EMPRESAS ESTUDADAS.

A Empresa-Caso-2 (EC2) detém experiência no segmento de serviços ao mercado corporativo, projetando e construindo soluções de *e-commerce*. A sua base de clientes é bastante variada e inclui empresas *start up*, empresas estabelecidas e organizações governamentais. Os serviços oferecidos pela EC2 incluem projetos de *web-sites*, soluções para *e-commerce*, *marketing* na Internet e treinamento. Desde seu estabelecimento em 1992, a empresa cresce continuamente em volume e em receitas, contando, atualmente, com 25 empregados permanentes.

A EC2 apresenta uma estrutura organizacional baseada em times de projeto, utilizando o conceito de gestores de conta para os clientes de maior porte. A EC2 possui quatro diretores (vendas, finanças, produção e tecnologia) e três gerentes responsáveis pelas equipes operacionais de vendas, tecnologia e administração.

A Empresa-Caso-3 (EC3) iniciou suas atividades em 1995 no segmento de serviços de tecnologia *web*. Esse segmento oferece serviços para montagem da infraestrutura tecnológica utilizada por outras EPSI. Constituem exemplos desses serviços: hospedagem de servidores, programação de *web-sites*, consultoria em segurança de informações e assistência técnica aos provedores de acesso. Os clientes da EC3 são governos, bancos, agências de publicidade, provedores de acesso e *web designers*. Atualmente, a empresa possui dez empregados.

O corpo gerencial da EC3 é composto por três diretores das áreas de administração, operações e tecnologia. Todas as decisões críticas são exaustivamente discutidas

nesse colegiado. A equipe reúne-se semanalmente e interage diariamente quando necessário. Devido ao reduzido número de empregados, é relativamente fácil para a diretoria manter um relacionamento estreito com eles.

A Empresa-Caso-4 (EC4) foi formada em 1994, objetivando ofertar aos clientes uma gama completa de serviços no segmento de publicidade e *design*. Os serviços incluem animação digital, projetos de *web-sites*, brochuras institucionais, fotografia industrial e campanhas promocionais. A base de clientes inclui pequenas e médias empresas na área de influência em que a companhia está instalada. Ela emprega apenas três empregados permanentes e utiliza intensivamente os serviços de terceiros.

O número de empregados da EC4 que trabalham meio período varia significativamente segundo o tipo e o porte do serviço a ser executado. Um aspecto marcante na gestão da companhia é sua capacidade de parceria com a universidade. Quando o serviço solicitado pelo cliente requer um conhecimento que não está disponível dentro da empresa, uma parceria com a universidade oferece as habilidades complementares necessárias.

### Configurações do processo de desenvolvimento de estratégias

Esta seção utiliza os modelos de formação de estratégias propostos por Johnson e Scholes (1997) e Ambrosini *et al.* (1998). Os autores sustentam que as empresas apresentam um arranjo característico das seis dimensões que influenciam o processo de formação de estratégias.

O gráfico utilizado para consolidação e interpretação das configurações foi projetado na forma de quatro circunferências concêntricas (Figuras 2, 3, 4 e 5). Esse gráfico é construído com base nos escores oriundos da análise do Questionário de Desenvolvimento de Estratégia (QDE), como descrito na seção sobre a metodologia de pesquisa. A interpretação dos dados deve considerar a distância entre o escore calculado e o círculo de referência (indicado pelo escore zero). Pontos situados na região compreendida entre o círculo de referência e a borda do gráfico, acompanhados por um escore positivo, representam a intensidade com a qual a dimensão é vista como portadora das características do processo estratégico na organização. Por outro lado, pontos situados na região compreendida entre o círculo de referência e o centro do gráfico, acompanhados por um escore negativo, denotam a intensidade com a qual a dimensão não é identificada como portadora das características do processo estratégico na organização. Escores que recaiam no ponto zero indicam neutralidade quanto à representatividade dessa dimensão no processo de formação de estratégias da empresa.

### Empresa-Caso 1

“Incrementalismo” é a dimensão predominante na formação de estratégias na EC1. O gráfico indica, ainda, que as dimensões “*networking*” e “comando” também apre-

sentam um grau de relacionamento com o processo de desenvolvimento de estratégias. Considerando que a companhia utiliza uma estrutura organizacional fortemente focada em relacionamentos, a dimensão “*networking*” deveria apresentar-se de forma mais marcante no diagrama. A Figura 2 mostra o diagrama das dimensões estratégicas adotadas por EC1.

### Empresa-Caso 2

A análise do diagrama das dimensões estratégicas adotadas pela EC2 aponta que “incrementalismo” é a dimensão predominante. O fato de a dimensão “comando” não ser destacada como característica na EC2 pode ser explicado pelo forte espírito de equipe observado na empresa. Os valores e crenças compartilhados pelos empregados

Figura 2 – Formação de estratégias em EC1

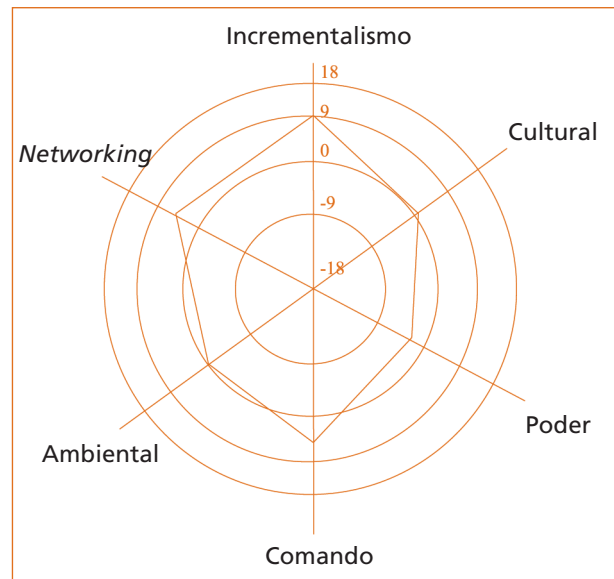
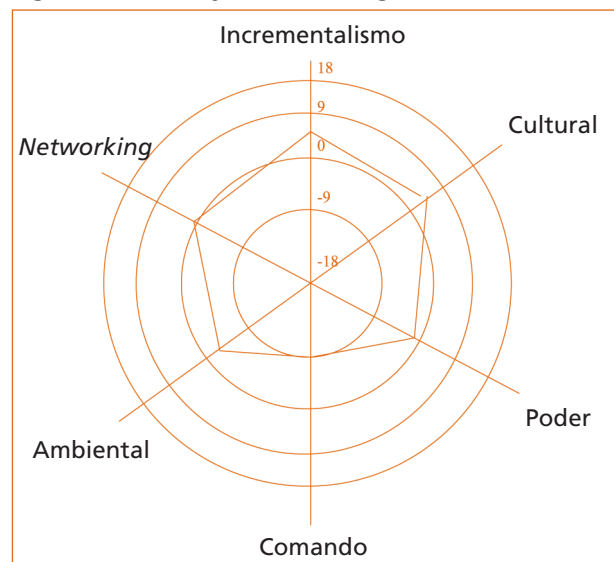


Figura 3 – Formação de estratégias em EC2



foram considerados pela diretoria como elementos decisivos na construção de estratégias de negócio bem-sucedidas. Esse fato explica a influência, ainda que moderada, da dimensão “cultural” nesse processo. A Figura 3 mostra o diagrama das dimensões estratégicas adotadas pela EC2.

### Empresa-Caso 3

A compilação do QDE para a EC3 ressalta o predomínio da dimensão “comando” no processo de formação de estratégias. Durante as entrevistas, o proprietário-administrador demonstrou exercer forte influência nesse processo, ademais, a análise do questionário comprovou essa percepção.

O resultado das entrevistas revela, também, que as dimensões “networking”, “cultural” e “incrementalismo”

apresentam influência moderada no processo. A dimensão “networking” deveria aparecer no gráfico de forma mais marcante. De fato, essa dimensão mostrou-se bastante significativa durante todo o discurso do proprietário-administrador. A empresa utiliza as atividades de *networking* intensivamente para a obtenção de informações sobre os concorrentes e o mercado. A influência da estratégia seguida pelos parceiros de negócio foi considerada importante no processo de formação de estratégias na EC3. Visando ilustrar esse ponto, o proprietário-administrador cita a influência dos bancos de investimento nesse processo. A Figura 4 mostra o diagrama das dimensões estratégicas adotadas pela EC3.

### Empresa-Caso 4

A consolidação do QDE para a EC4 aponta as dimensões “incrementalismo” e “networking” como predominantes no processo de desenvolvimento de estratégias. O processo de contratação de novos empregados ilustra a abordagem incremental para crescimento da empresa. Em geral, o proprietário-administrador aguarda um aumento na demanda para justificar a contratação de novo empregado. O processo de *outsourcing* é utilizado até que as novas atividades alcancem o estado de maturação. Para exemplificar esse ponto, destacamos as palavras do próprio proprietário-administrador: “Minha experiência prévia foi no segmento de fotografia. Nós iniciamos a empresa a partir da base de clientes de serviços de fotografia (...) Parece natural manter o crescimento de forma incremental, até porque isto tem funcionado.”

A dimensão “networking” pode ser ilustrada pela forma como a empresa obtém novos negócios. Novos clientes são apresentados pelos clientes atuais em um processo de recomendações sucessivas feitas diretamente pelos próprios clientes. A empresa não pratica nenhum dos meios tradicionais de propaganda. O serviço personalizado e cordial é considerado o ponto forte da companhia. Nas palavras do proprietário-administrador: “Nossa filosofia é baseada na excelência de um serviço amigável e pessoal.” A Figura 5 mostra o diagrama das dimensões estratégicas adotadas pela EC4.

Figura 4 – Formação de estratégias em EC3

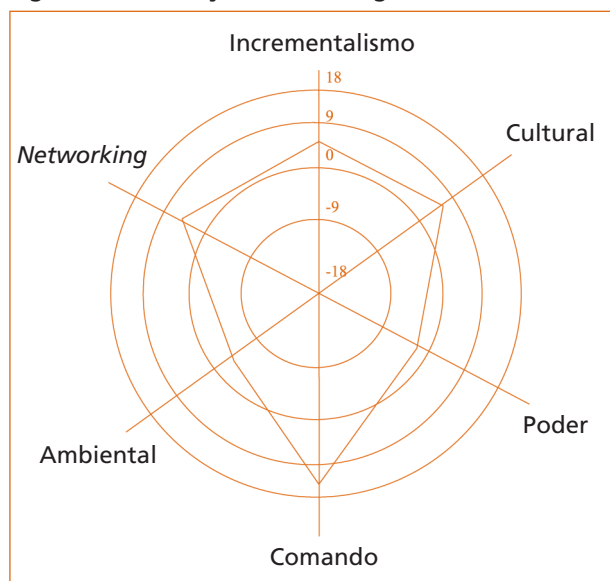
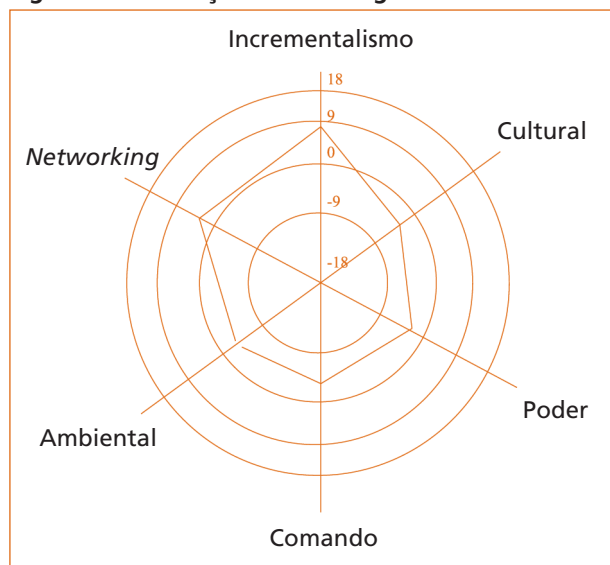


Figura 5 – Formação de estratégias em EC4



## RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO

Se a formulação estratégica é considerada vital para o sucesso das empresas, que tipo de processo envolvendo a concepção de estratégias essas companhias estão empreendendo para a garantia de sua sobrevivência e crescimento?

As empresas selecionadas para este estudo não adotam um processo estruturado ou sistemático para o desenvolvimento de suas estratégias. A análise que emerge das respostas dadas ao QDE mostra a ascendência das dimensões “incrementalismo” e “networking”. De acordo com Ambrosini *et al.* (1998) e Quinn (1980), as carac-



terísticas da dimensão “incrementalismo” são:

- a estratégia é constantemente ajustada para acompanhar as mudanças no ambiente externo;
- novas opções estratégicas são continuamente avaliadas;
- qualquer opção estratégica escolhida será sempre experimental e sujeita a revisões;
- a estratégia desenvolve-se por meio de experimentação e implementação gradual;
- alternativas estratégicas bem-sucedidas ganham recursos adicionais;
- a estratégia evolui via implementação de pequenas mudanças.

Embora o estudo esteja focado no processo de desenvolvimento de estratégias, muitas referências foram feitas sobre o conteúdo das estratégias. Neste sentido, a escolha de um nicho específico do mercado esteve presente em todas as empresas como característica da estratégia de *marketing*.

A despeito do dinamismo dos mercados de serviços para a Internet, a velocidade das mudanças na tecnologia não foi percebida pelos proprietários-administradores como elemento essencial no desenvolvimento das estratégias.

A dimensão “poder” não foi indicada pelos proprietários-administradores como importante para a formação de estratégias. Essa visão pode estar associada ao pequeno porte das companhias, o que, de certa forma, evita a formação de grupos internos poderosos.

A forte influência do proprietário-administrador no processo de formação de estratégias foi claramente percebida e evidenciada pela análise dos QDEs em três das quatro companhias estudadas.

A separação entre plano e estratégia foi claramente identificada em três das companhias estudadas. A idéia de planejamento foi diretamente associada a orçamentos e planos de negócio anuais, enquanto o conceito de estratégia foi percebido como um conjunto de ações e decisões críticas selecionadas a partir de algumas opções.

Como declarado na “Introdução”, este estudo pretende aprofundar o entendimento sobre o processo alternativo que essas companhias estão utilizando para lidar com as questões estratégicas. Dessa forma, resultados adicionais foram revelados e são detalhados a seguir.

O que as empresas estão fazendo para dar respostas às questões estratégicas, tais como: Para onde estamos indo? Como estamos evoluindo? Como os concorrentes estão-se comportando? Como estamos posicionados no mercado?

Todas as companhias relataram que não adotam uma abordagem estruturada para desenvolver o pensamento estratégico. A informalidade do processo parece ser uma característica comum a todas as empresas pesquisadas. Reuniões, contato diário e comunicações informais são os meios utilizados para infundir a consciência estratégica nos empregados.

Um conjunto de atividades permite a coleta das informações de mercado. Dentre as principais, destacam-se: contato com fornecedores, distribuidores e clientes; notícias sobre os negócios na indústria e contato com consultores externos.

Observamos que as empresas utilizam o processo de *benchmarking* e *networking* para saber como estão posicionadas em relação aos concorrentes e quais as principais mudanças existentes no mercado.

Quais são as razões que inibem o uso de um processo formal para concepção de estratégias?

Com base na visão do proprietário-administrador, identificamos um conjunto de restrições que supostamente inibem a adoção das ferramentas estratégicas mais conhecidas. A Tabela 3 lista um conjunto dessas ferramentas. Devemos ser cautelosos na análise dessas restrições, uma vez que a maioria dos proprietários-administradores demonstrou um conhecimento superficial de algumas das ferramentas sugeridas. A Tabela 2 mostra os resultados dessa análise.

A razão mais comum para que essas empresas reftem o uso dessas ferramentas é o tempo requerido para executá-las. Os proprietários-administradores sentem que esses instrumentos são demasiadamente estruturados e consomem elevado número de horas em sua execução, dificultando seu uso pelas pequenas EPSI.

Quais as ferramentas tradicionais de apoio à formação de estratégias mais prováveis de serem adotadas pelas EPSI?

Os resultados dessa análise oferecem indícios sobre o grau de sofisticação da administração estratégica adotada nessas empresas. A Tabela 3 detalha essa visão.

A análise da Tabela 3 mostra que o mapeamento de *stakeholders*, a análise da cadeia de valor, o modelo das cinco forças de Porter e a matriz de portfólio são as ferramentas menos conhecidas pelas empresas estudadas. Por outro lado, o *business plan* anual é, sem dúvida, a ferramenta mais adotada. Na realidade, três das quatro companhias utilizam o *business plan* por exigência dos agentes de financiamento.

**Tabela 2 – Restrições ao uso de ferramentas de apoio ao desenvolvimento de estratégias**

Restrições	EC1	EC2	EC3	EC4
Elas consomem muito tempo		X	X	X
Elas não são apropriadas para empresas prestadoras de serviços para a Internet	X			
Simplesmente não temos tempo para efetuar essas tarefas		X		X

Quais os elementos que influenciam uma estratégia de sucesso no segmento de prestação de serviços para a Internet?

A análise dessa questão demonstra elevado grau de convergência das percepções dos proprietários-administradores. Quando consultados sobre os elementos que conduzem a uma estratégia de sucesso nesse mercado, todos os proprietários-administradores consideraram a prática de *networking* fundamental para o desenvolvimento de estratégias de sucesso. A capacidade do proprietário-administrador de gerar e difundir uma visão de longo prazo para os negócios foi apontada por duas das quatro empresas estudadas.

A Empresa-Caso-2, maior empresa avaliada, indicou alto grau de influência dos empregados no processo de geração de estratégias vencedoras. Como demonstrado pela análise efetuada na seção “Configurações do processo de desenvolvimento de estratégias”, a empresa desenvolve estratégias sob forte influência da opinião dos empregados. A influência do proprietário-administrador não é negada, porém, a empresa considera o comprometimento dos empregados um processo vital para o desenvolvimento de estratégias.

## DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo indicam que a dimensão “incrementalismo” está sendo adotada de forma predominante pelas pequenas empresas prestadoras de serviços para a Internet. O tipo de incrementalismo ao qual as empresas-caso se referem não se caracteriza por uma seqüência de decisões sistemáticas e racionais. Na verdade, o processo é influenciado fortemente pelas características dos proprietários-administradores e é praticado de maneira informal e flexível.

A análise dos resultados mostra, ainda, que a habilidade do proprietário-administrador para construir uma

rede de relacionamentos com os parceiros de negócios é a segunda maior influência no processo de formação de estratégia nessas empresas. Os resultados do estudo empírico apontam que as companhias estão adotando as características associadas com a dimensão “*networking*”, a qual abrange diversas atividades de contato social com os parceiros de negócio. Neste sentido, a pesquisa efetuada por Shaw (1997) atesta essa conclusão. Um suporte adicional para essa afirmação pode ser encontrado em muitos trabalhos que denotam a forte influência do *networking* no desenvolvimento das pequenas empresas (Larson, 1991; Ostgaard e Birley, 1994; Bamberger, 1980; Humann e Provan, 1997; Stuart *et al.*, 1999).

Ao rever os resultados sob a perspectiva da adoção de um processo alternativo para a formulação de estratégias, observamos que todas as empresas não utilizam uma abordagem estruturada para desenvolver a consciência de uma gestão estratégica em seus empregados. Para atingir esse objetivo, elas adotam atividades de natureza informal, tais como: reuniões, contato diário e comunicação casual.

As empresas analisadas coletam informações sobre mercado e concorrentes por meio de atividades características da dimensão “*networking*”. Essa conclusão suporta o argumento que atribui à dimensão um papel determinante na elaboração de estratégias. Os resultados estão alinhados com as conclusões de outros estudos que discutem a estruturação e o formalismo do processo de desenvolvimento de estratégias em empresas pequenas (Shaw, 1997; Bamberger, 1980; Barkhan *et al.*, 1996; Gibb e Scott 1985; Hendry *et al.*, 1995; Kare-Silver, 1997; O’Gorman, 1997; Wingate, 1996; Berry e Taggart, 1993; Miller e Toulouse, 1986).

A rejeição de modelos amplamente divulgados para auxiliar o processo de formação de estratégias tem implicações claras para a academia. Buscando maior compreensão do processo de formação de estratégias em EPSI, este estudo indica a oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas empíricas complementares que permitam

**Tabela 3 – Uso das ferramentas de apoio ao desenvolvimento de estratégias**

Modelo	EC1	EC2	EC3	EC4
Análise SWOT ( <i>strengths, weaknesses, opportunities e threats</i> )	C	C	B	C
Matriz de Portfólio ( <i>stars, question marks, cash cows e dogs</i> )	C	A	C	A
Modelo das Cinco Forças de Porter	C	A	A	A
<i>Business Plan</i> anual	C	B	B	B
Análise de Cenários	B	A	B	C
Teoria dos Jogos	C	A	A	C
Simulação	D	A	A	C
<i>Benchmarking</i> Competitivo	B	B	B	C
Análise da Cadeia de Valor	B	A	A	A
Análise da Indústria	D	A	A	A
Mapeamento dos <i>Stakeholders</i>	C	A	A	A

A – Não conhecemos esta ferramenta, B – Usamos esta ferramenta, C – Poderia ser adotada, D – Não iremos adotá-la.

a criação de modelos específicos aplicáveis ao contexto dessas empresas.

Poderíamos ser tentados a realizar uma adaptação das atuais ferramentas de apoio à análise estratégica, tornando-as mais simples e de rápida implementação, a fim de serem empregadas pelas pequenas EPSI. Entretanto, essa seria uma solução perigosa. Esta pesquisa mostrou, por meio da revisão de literatura e do teste empírico, que essas ferramentas não consideram, pelo menos na extensão apropriada, as características associadas às dimensões “incrementalismo” e “networking”. Devido à natureza de informalidade que caracteriza a formação de estratégias nessas empresas, caso não adaptássemos esses modelos, poderíamos encontrar muita dificuldade na sua utilização efetiva.

Os resultados desta análise sugerem que as EPSI apresentam um baixo nível de conhecimento sobre as ferramentas que apoiam o processo de desenvolvimento de estratégias. O modelo das cinco forças (Porter, 1980), em particular, foi considerado praticamente desconhecido pelos proprietários-administradores. Considerando a popularidade dessa ferramenta, essa conclusão poderia sugerir que o modelo não é apropriado para retratar satisfatoriamente a realidade do setor em questão.

As empresas-caso indicaram o processo de *benchmarking* competitivo como um modelo importante no processo de formulação de estratégias. As companhias utilizam amplamente essa atividade para a coleta de informações do mercado. Além do processo de *benchmarking*, as empresas utilizam o *networking* para auxiliar a análise das informações de mercado. Não são utilizadas as ferramentas preconizadas pela “escola do posicionamento” na formação de estratégias (Mintzberg e Lampel, 1999).

Este estudo revelou que a seleção de um segmento específico do mercado é de importância capital para a criação de estratégias alternativas pelas empresas-caso. Constatação similar pode ser encontrada nas pesquisas realizadas por Yoffie e Cusumano (1999) a respeito das manobras adotadas pelas pequenas EPSI para enfrentar a competição das grandes EPSI. Em particular, a idéia de mover-se para um território não ocupado, evitando o conflito direto com os concorrentes, foi adotada por todas as empresas-caso.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O processo de formação de estratégias em pequenas EPSI foi percebido como o resultado da interação dinâmica de três elementos: processo informal, abordagem incremental e atividade de *networking*. A Figura 6 ilustra a interação desses elementos. A seguir, apresentamos uma descrição de cada termo no contexto deste artigo.

**Processo informal:** um conjunto de atividades que não utiliza modelos ou ferramentas estruturadas e não possui

uma agenda bem definida. Pode ocorrer de um modo imprevisível, no momento em que for necessário. Não há nenhuma regra ou plano a ser seguido.

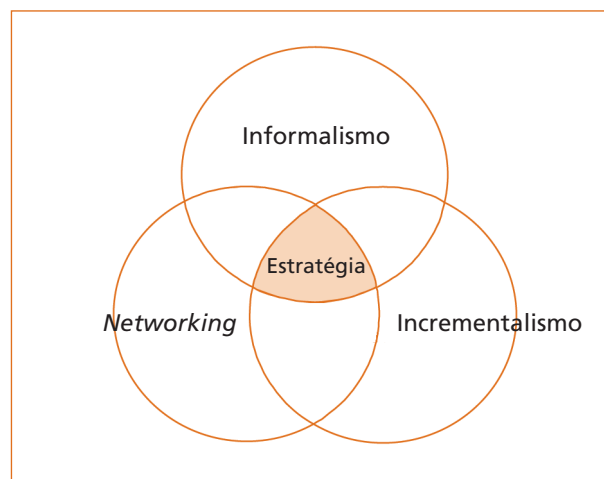
**Abordagem incremental:** as atividades desenvolvidas são baseadas em um ajuste contínuo, visando manter um sincronismo com as mudanças no ambiente. As alternativas são avaliadas e selecionadas com base em testes e implementadas gradualmente. Alternativas que demonstram sucesso recebem recursos adicionais.

**Networking:** atividades que compreendem a criação e desenvolvimento de redes sociais com todos os parceiros de negócio.

Considerando as dimensões propostas por Johnson e Scholes (1997) e Ambrosini *et al.* (1998) para a configuração do processo de desenvolvimento de estratégias, este estudo mostra que não só a dimensão “incrementalismo” mas também a dimensão “networking” deveriam ser integradas em um modelo capaz de representar o processo de desenvolvimento de estratégias nas EPSI. A pesquisa assinala o caráter informal das atividades de formação de estratégias. Dessa forma, esse traço da gestão das EPSI deveria ser um elemento obrigatoriamente considerado em qualquer tentativa de entendimento dos padrões de desenvolvimento de estratégias nessas empresas.

A dimensão “incrementalismo” permite o teste das alternativas estratégicas com o mínimo de comprometimento de recursos e, nesse sentido, foi empregada no contexto de otimização dos recursos disponíveis para as EPSI. A adoção dessa perspectiva na análise da formulação de estratégias gera a necessidade de invenção de soluções criativas, factíveis de consideração diante dos escassos recursos disponíveis. O dinamismo da Internet impulsiona os proprietários-administradores na direção de uma perspectiva “econômico-incremental”. É fato que essas empresas não possuem robustez financeira nem desejam correr o alto risco de colocar todos os recursos em um único cenário tecnológico.

**Figura 6 – As bases para a formação de estratégias nas empresas-caso**



Mudanças abruptas nesse cenário poderiam comprometer a sobrevivência da empresa.

Os modelos ou ferramentas atuais de apoio à formulação de estratégias foram percebidos como excessivamente consumidores de tempo para serem utilizados pelas empresas-caso. Isso revela, no mínimo, duas oportunidades. A primeira está associada à necessidade de desenvolvimento de um modelo capaz de auxiliar essas empresas na tarefa de formulação de estratégias. Neste caso, a chance de novos modelos serem adotados pelas EPSI está diretamente atrelada à capacidade de integração das dimensões “incrementalismo” e “networking”. A segunda oportunidade está aberta aos proprietários-administradores que se interessarem pelos resultados de pesquisas atuais no campo de formação de estratégias. Eles poderiam beneficiar-se do vasto conhecimento gerado nessa área por meio da adaptação de conceitos úteis

ao contexto em que atuam. Até mesmo a elaboração de críticas aos modelos atuais poderia ser mais bem fundamentada, fornecendo aos estudiosos de estratégia empresarial excelente matéria-prima para suas pesquisas.

Este estudo confirmou que a administração estratégica em pequenas EPSI desenvolve-se dentro de um contexto de influência direta dos proprietários-administradores. O processo é fortemente marcado por personalidade, disposição, experiência e valores do proprietário-administrador e deve muito à sua percepção sobre os elementos que efetivamente afetam o desempenho empresarial.

Finalmente, recomendamos a elaboração de pesquisas complementares ao tema proposto. Em particular, será válido testar o questionário estruturado aqui adotado em uma amostra maior de empresas prestadoras de serviços para a Internet. ○

#### NOTA

1. Utilizaremos o termo “incrementalismo” como estrangeirismo para a palavra em inglês *incrementalism*.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBROSINI, V., JOHNSON, G., SCHOLLES, G. *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. London : Prentice Hall Europe, 1998.

BAMBERGER, I. Business policy planning in small and medium-sized firms. *Management International Review*, v. 20, n. 1, p. 29-50, 1980.

BARKHAN, R. et al. *The determinants of small firm growth*. London : Jessica Kingsley, 1996.

BERRY, M., TAGGART, J. *Determinants of growth in small high-tech firms*. Glasgow : Strathclyde University, 1993. Strathclyde International Business Unit, Working Paper, v. 93, n. 6.

BOLTON Report. *Report of the committee of inquiry on small business firms*. London : HMSO, 1971.

BURKE, R. Do you see what I see? The future of virtual shopping. *Academy of Marketing Science Journal*, v. 25, n. 4, p. 352-360, 1997.

BURNS, P. The business plan. In: BURNS, P., DEWURST, J. *Small business and entrepreneurship*. London : Macmillan Business, 1996.

DEWAN, R. M., FREINER, M. L., SEIDMANN, A. Internet service providers, proprietary content and the battle for user's dollars. *Communication of the ACM*, v. 41, n. 8, p. 43-48, 1998.

EXECUTIVE STRATEGIES. *Survey of small and medium-sized ISPs*. 1998. Disponível na Internet <[www.executivestrategies.com](http://www.executivestrategies.com)>.

GIBB, A., SCOTT, M. Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in small business. *Journal of Management Studies*, v. 22, n. 6, p. 597-635, 1985.

HENDRY, C., ARTHUR, M. B., JONES, A. M. *Strategy through people: adaptation and learning in the small-medium enterprise*. London : Routledge, 1995.

HEYDERBRECK, P. Technology interweavement: a means for new technology-based firms to achieve innovation success. In: JONES-EVANS, D., KLOFSTEN, M. *Technology innovation and enterprise: the European experience*. London : Macmillan, 1997. p. 179-208.

HUMANN, S. E., PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Exploring corporate strategy: texts and cases*. London : Prentice Hall, 1997.

KARE-SILVER, M. *Strategy in crisis: why business urgently needs a completely new approach*. London : Macmillan, 1997.

LARSON, A. Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, v. 6, n. 3, p. 173-189, 1991.

LIMITLESS TECHNICAL DIMENSIONS. 1980. Disponível na Internet <[www.limitless.co.uk/eu-survey/](http://www.limitless.co.uk/eu-survey/)>.

LUMPKIN, G. T., DESS, G. G. Simplicity as a strategy-making process: the effects of stage of organisational development and environment on performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 5, p. 1386-1407, 1995.

MILLER, M., TOULOUSE, J. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firm. *Management Science*, v. 32, n. 11, p. 1388-1409, 1986.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 21-30, Spring 1999.

O'GORMAN, C. Success strategies in high growth small and medium-sized enterprises. In: JONES-EVANS, D., KLOFSTEN, M. *Technology innovation and enterprise: the European experience*. London : Macmillan, 1997. p. 179-208.

OSTGAARD, T. A., BIRLEY, S. Personal networks and firm competitive strategy: a strategic or coincidental match? *Journal of Business Venturing*, v. 9, n. 4, p. 281-306, 1994.

PORTER, M. *Competitive strategy: creating and sustaining superior performance*. New York : The Free Press, 1980.

QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, IL : Irwin, 1980.

RUE, L. W., IBRAHIM, N. A. The relationship between planning sophistication and performance in small business. *Journal of Small Business Management*, v. 36, n. 4, p. 24-32, Oct. 1998.

SHAW, E. *The impact which social networks have upon the development of small professional business service firms*. Tese (Doutorado) – University of Glasgow Business School, 1997.

STUART, T. E., HOANG, H., HYBELS, R. C. Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 315-349, 1999.

WINGATE, P. *Business strategy and growth models: their practical relevance to small business*. Dissertação (MBA), University of Glasgow Business School, 1996.

YOFFIE, D. B., CUSUMANO M. A. Judo strategy: the competitive dynamics of Internet time. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 1, p. 71-81, Jan./Feb. 1999.