

APRESENTAÇÃO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA INOVADORA

DEMONSTRATION OF THE STRATEGY FORMATION PROCESS: A CASE STUDY IN AN INNOVATIVE ORGANIZATION

Recebido 12/06/2012

Aceito 16/11/2012

Daniel Teodoro Gomes¹, Reynaldo Maia Muniz²,
Alexandre Teixeira Dias³, Carlos Alberto Gonçalves⁴

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo sobre processo de formação de estratégia com a seguinte pergunta de partida: “Como se forma a estratégia em uma empresa inovadora e quais fatores se manifestam neste processo?”. A pesquisa apoia-se no estudo de caso de uma empresa considerada inovadora, líder em seu setor e pioneira na prestação de diversos serviços na área de telefonia móvel no Brasil. A coleta de dados foca entrevistas semi-estruturadas com diretores e gerentes envolvidos no processo de formação da estratégia, complementada pela coleta de documentos e observação direta. A análise dos dados baseia-se nas técnicas de análise do discurso, a partir das estratégias de persuasão sugeridas por Faria e Linhares (1993). A estratégia da empresa estudada pode ser definida como uma visão empreendedora, voltada para o crescimento apoiado por um processo de diversificação das linhas de produto a partir de um novo direcionamento composto por três elementos: (i) “componentização”; (ii) segmentação por cadeia de produtos e; (iii) alavancagem externa para financiar a sua retomada de projetos inovadores. Concluiu-se que essa estratégia da empresa de focar nos três fatores, apoiada por uma visão deliberada do futuro, condiciona sua trajetória histórica tipo padrão cultural, -seus valores centrais -, que atua como fator motivador e guia para as decisões e ações dos membros da organização.

Palavras-chave: Visão empreendedora. Componentização. Heurística.

¹ Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professor na Pós-Graduação do Centro Universitário de Belo Horizonte, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: dgomes2004@hotmail.com

² Doutorado em Ciência Política e Administração Pública pelo Universidad Complutense de Madrid, Espanha. Professor da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: munizd.bh@terra.com.br

³ Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professor da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: alexandretdias@yahoo.com.br

⁴ Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professor Associado da Universidade Federal de Minas Gerais e FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: carlosag@fumec.br

ABSTRACT

This paper presents a study of strategy formation process with the following starting question: “How the strategy is shaped in an innovative company and how the factors manifesting in the process?”. The research builds on a case study of a company considered innovative leader in its industry and a pioneer in providing various services in the area of mobile phone in Brazil. Data collection was through interviews semi-structured with directors and managers involved in strategy formation, supplemented by documents and direct observation. Data analysis is based on the techniques of discourse analysis, from the persuasion strategies suggested by Linhares and Faria (1993). The company’s strategy studied can be defined as an entrepreneurial vision, focused on growth supported by a process of diversification of product lines from a new direction composed of three elements: (i) componentization; (ii) segmentation by products chain and; (iii) external to finance leverage in order to resumption of innovative projects. It was concluded that the company’s strategy focused on these three factors, supported by a deliberate vision of the future, conditions its historical trajectory type standard cultural, its core values, which acts as a motivator and guide for members of the organization decisions and actions.

Keywords: *Entrepreneurial Vision. Componentization. Heuristics.*

INTRODUÇÃO

Com comentário inicial aponta-se que o número de definições para o termo “estratégia” é praticamente igual ao número de autores que escrevem sobre o tema. Uma parte destes autores dedica-se a esta questão, propondo respostas definitivas que limitam o conceito, desenvolvendo metáforas que destacam algumas de suas características, criando classificações que dividem o campo em diferentes escolas ou, ainda, admitindo as dificuldades de definição do termo, atribuídas as próprias características do fenômeno estudado.

Deste modo, partindo de definições e premissas diferentes, as teorias sobre estratégia constituem um campo diversificado, marcado por controvérsias, complementariedades e algumas tentativas de integração ou síntese. Para Mahoney (1993), este pluralismo deve ser bem visto, pois possibilita a expansão e o enriquecimento do campo e de sua base de conhecimento. Por outro lado, diversos autores defendem a promoção de uma harmonização das teorias do campo, assim como uma avaliação crítica de seu estado atual, para que este possa evoluir de forma consistente (VOLBERDA, 2004).

Dentre as principais tentativas de classificação, podem-se destacar as dez escolas propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as perspectivas genéricas de Whittington (2002) e as perspectivas em gestão estratégica de Volberda (2004). O presente trabalho, visando a operacionalização da pesquisa empírica proposta, utiliza os 5 Ps para estratégia propostos por Mintzberg (1987), os quais constituem definições possíveis para o termo e explicitam os modos como este é mais utilizado na literatura e na prática organizacional. São elas (i) estratégia como plano – a mais aceita e relacionada com a noção de planejamento estratégico; (ii) estratégia como pretexto – ou uma manobra para superar os concorrentes; (iii) estratégia como padrão – a qual considera que uma estratégia realizada é composta por estratégias pretendidas e por estratégias emergentes, formando um padrão em uma corrente de ações; (iv) estratégia como posição – ou um meio de localizar a organização em seu ambiente externo e mediar a relação entre este e o ambiente interno; e (v) estratégia como perspectiva – entendida como uma forma, estável, de olhar o mundo. O autor ainda propõe que existem várias relações entre estas definições, as quais devem ser entendidas como complementares, pois “cada definição acrescenta elementos importantes ao nosso entendimento de estratégia; na verdade, as definições nos encorajam a tratar de questões sobre a organização como um todo” (MINTZBERG *et al*, 2006: p. 28).

A partir desta proposta de compreender a organização como um todo, o presente

trabalho tem como objetivo central investigar como se forma a estratégia de uma empresa considerada inovadora e quais fatores se manifestam neste processo de formação.

A abordagem processual, proposta principalmente por H. Mintzberg, ainda tem reduzido espaço nas principais publicações do campo da estratégia quando comparado ao número de trabalhos que abordam fatores formais como planejamento e técnicas de análise¹. Deste modo, o presente trabalho busca contribuir para a compreensão da estratégia como um processo de formação, com base na definição da estratégia como padrão (MINTZBERG, 1987), apresentada anteriormente e discutida em detalhes no referencial teórico. Além disto, a realização do estudo empírico em uma empresa inovadora, que atua em um setor de alta tecnologia, alinha-se com a tendência recente do campo de buscar teorias e abordagens mais flexíveis para a questão da estratégia, justamente devido às tendências de mercado do início do século XXI, que apontam para um crescimento cada vez mais rápido e significativo de organizações que atuam em setores baseados no conhecimento e em inovações tecnológicas.

Buscando atingir o objetivo proposto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa inovadora, que atua no setor de serviços para telefonia móvel – um setor altamente competitivo e de rápido crescimento no Brasil -, descrita em seção posterior. O estudo empírico baseia-se na proposta de construção de teorias a partir de estudos de casos (EISENHARDT, 1989) e nas propostas sobre planejamento de estudos de caso de Yin (2010).

O presente trabalho está dividido nas seguintes partes: esta introdução; uma revisão teórica sobre estratégia, focada principalmente na abordagem processual; a descrição da metodologia utilizada e dos instrumentos de coleta e análise de dados; uma apresentação dos resultados alcançados a partir da pesquisa empírica; e as considerações finais sobre estes resultados e suas contribuições para a compreensão do processo de formação da estratégia na empresa estudada e para as teorias do campo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Pettigrew (1989), pesquisas sobre decisão e mudança estratégica devem considerar uma interação contínua entre contexto – externo e interno -, processo e conteúdo.

O ponto de partida para esta análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõe controlar seu contexto e processo. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as ideias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas [...] O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto, o *quê* da mudança está contido no item conteúdo, muito do *porquê* da mudança, deriva de uma análise do contexto interno e externo, e o *como* da mudança pode ser compreendido pela análise do processo. (PETTIGREW, 1989: p. 147 – grifos no original)

Deste modo, a abordagem clássica da estratégia² privilegia o contexto externo, principalmente através da adaptação do modelo SCP (Estrutura, Conduta e Desempenho – em inglês) para a análise do setor, mas também aborda o ambiente interno, como na análise

¹ Conforme demonstram Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) em estudo taxonômico do campo.

² A classificação da abordagem clássica da estratégia segue a proposta de Whittington (2002), sendo constituída pelas teorias de autores como Kenneth Andrews, Igor Ansoff e Michael Porter.

SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – em inglês) proposta por Andrews (1977), por exemplo. Os instrumentos e modelos de análise do mercado desenvolvidos pelos autores desta abordagem são importantes contribuições para o campo da estratégia e seus praticantes, sendo fundamentais para informar o processo de definição do conteúdo da estratégia. Assim, a abordagem clássica da estratégia possibilita a compreensão do conteúdo da estratégia como posição – nos termos de Mintzberg (1987), apresentados na introdução -, em uma interação com o contexto externo, e implementados através de um plano.

Por sua vez, a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) concentra-se nos fatores internos da organização, seus recursos e capacidades, sua cultura e valores, os interesses de grupos e coalizões políticas, etc. Este enfoque permite compreender o processo de definição de estratégias como padrão, destacando os processos de aprendizado, negociação e disseminação de uma estratégia. Neste sentido, o conteúdo da estratégia apresenta-se como uma perspectiva, uma visão de mundo estável, como coloca Mintzberg (1987). Por outro lado, esta perspectiva pode ser apresentada também na forma de uma visão de futuro para a organização, conforme proposto por Hamel e Prahalad (1989) ao proporem o termo intenção estratégica. Esta visão de futuro, conforme sugerem diversos autores, como Bennis e Namus (1985), atua sobre os fatores informais da organização – os valores e percepções de seus membros -, buscando guiar e motivar seu comportamento, ou seus esforços para contribuir com o propósito da organização, nos termos de Barnard (1979).

2.1 Estratégia como padrão emergente

Ao definir estratégia como um processo de formação, Henry Mintzberg defende que a separação clássica entre formulação e implementação deve ser desfeita, caracterizando a formação da estratégia como um processo contínuo de deliberação e emergência. Esta abordagem é proposta pelo autor ao comparar a formação da estratégia com o trabalho de um artesão.

Para Mintzberg, a estratégia do artesão é um processo contínuo e adaptável, no qual a formação e a implementação estão indissoluvelmente ligadas. Essa visão de estratégia não é fascinante: as mãos se sujam, os passos são pequenos e há poucos saltos ousados para o desconhecido longo prazo. Esse processo lento, porém, não deve ser menosprezado. (WHITTINGTON, 2002: p. 28)

Comparando a proposta de planejamento da estratégia com sua analogia do artesão, Mintzberg (1987: p. 66) coloca que o planejamento é baseado na razão, utilizando “controle racional, análise sistemática de concorrentes e mercados, das forças e fraquezas da empresa, com a combinação dessas análises produzindo estratégias claras, explícitas, desenvolvidas”. Por sua vez, o ato do artesão de moldar uma estratégia está ligado à “envolvimento, intimidade e harmonia com os materiais disponíveis, desenvolvidos através de longa experiência e comprometimento”. Deste modo, “formulação e implementação se unem em um processo fluido de aprendizado pelo qual as estratégias criativas se desenvolvem”.

Para o autor, esta analogia com o artesão reflete de maneira mais precisa como as estratégias ganham forma nas empresas. Destaca, também, a importância de se conhecer as capacidades da organização, como coloca a Visão Baseada em Recursos (VBR), para que se possa pensar sobre sua direção estratégica a partir de suas experiências passadas e suas projeções de futuro. Retoma, ainda, a analogia proposta por Nelson e Winter (2005) das habilidades humanas, formadas em grande parte por conhecimento tácito e ações, ou escolhas, semiconscientes – discutidas em subseção posterior. O ponto central, porém, é demonstrar que a separação

cartesiana entre mente (formulação) e corpo (implementação) proposta pela abordagem clássica não explica plenamente o processo de formação de estratégias. Para Mintzberg (1987), as estratégias podem formar-se ou emergirem como resposta a situações específicas.

Uma estratégia realizada pode surgir em resposta a uma situação que evolui, ou pode ser criada deliberadamente, por meio de um processo de formulação seguido por implementação. Mas quando essas intenções planejadas não produzem as ações desejadas, as organizações acabam ficando com estratégias não-realizadas. (MINTZBERG, 1987: p. 68)

A partir desta constatação, o autor elabora sua tipologia de estratégias, apresentada também em artigo anterior (MINTZBERG; WATERS, 1985). As estratégias pretendidas podem ser efetivamente adotadas, tornando-se estratégias deliberadas, ou não serem adotadas, tornando-se estratégias não realizadas. Por outro lado, estratégias não pretendidas podem surgir em diversos pontos da organização e serem reconhecidas e legitimadas pela alta gerência, formando estratégias emergentes. É o conjunto de estratégias deliberadas e emergentes que constitui a estratégia realizada da organização. Estas estratégias “formam as extremidades de uma linha contínua ao longo do qual as estratégias criadas no mundo real podem ser encontradas” (MINTZBERG, 1987: p. 69). Portanto, algumas estratégias realizadas se aproximam mais de um extremo ou de outro, mas, para o autor, a maior parte delas está mais próxima do centro. Isto é importante porque, enquanto as estratégias deliberadas permitem o controle, as emergentes permitem o aprendizado, sendo ambos fundamentais para o funcionamento e a sobrevivência das organizações. Esta abordagem destaca diversos fatores informais que se manifestam no processo de formação da estratégia, discutidos a seguir.

2.2 Visão empreendedora e liderança nas organizações

Em artigo de 1973, Henry Mintzberg explorou as características da perspectiva empreendedora na geração de estratégias. Dominada pela busca ativa de novas oportunidades, a organização empreendedora considera os problemas como secundários. O executivo principal centraliza o poder, seja por decreto ou carisma, apoiado pela crença de que é capaz de conduzir a organização de forma ousada em face à incerteza. O autor destaca ainda que o crescimento é a meta principal neste tipo de organização.

A “figura” do empreendedor geralmente é ligada a uma pessoa que tem “visão de futuro”, um oráculo ou midas. Bennis e Namus (1985), em livro dedicado a questão da liderança, colocam que um líder precisa desenvolver uma imagem mental do futuro, a partir da qual faz suas escolhas e, ao expressar esta visão, ou parte dela, focaliza a atenção de outros membros, operando sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, seus valores, compromissos e aspirações. Para que isto ocorra, a visão articulada deve ser simples, desejável e energizante. Estas características da visão de futuro do líder propostas por Bennis e Namus (1985) podem ser comparadas com o conceito de intenção estratégica de Hamel e Prahalad (1989), a qual busca atuar como guia e motivador do comportamento dos membros da organização. Além disto, a necessidade da visão ser simples deve-se à consideração de que esta está sujeita à interpretação dos membros da organização e, portanto, quanto mais simples for, menos propicia estará as interpretações não desejadas. Observa-se, finalmente, que esta questão da simplicidade e clareza da perspectiva de futuro definida e divulgada para a organização também foi tratada por Andrews (1977) ao discutir a questão da estratégia.

Retomando o processo de formação de estratégias, se a visão do líder é o que norteia as ações da organização, este processo pode ser caracterizado como “semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder”. Deste modo, “a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000: p. 111) – ou na maneira como esta é interpretada pelos membros da organização.

2.3 Cultura e poder nas organizações

Para a antropologia, ciência cujo objeto central de investigação é a cultura, esta está em tudo que nos cerca e é única para cada grupo social, enquanto maneira de agir e pensar. É a partir deste mesmo pressuposto que Barney (1986), ao desenvolver a Visão Baseada em Recursos (VBR), aponta a cultura organizacional como a principal barreira à imitação, pois esta é única e formada pelo que o autor chama de ambiguidade causal, de modo que nem mesmo os membros da organização são capazes de explicá-la ou reproduzi-la.

Quanto mais fechada a trama unindo interpretações e atividades, mais profundamente enraizada é a cultura. Superficialmente, pode haver ligações óbvias, tais como as roupas informais usadas em muitas empresas de *software* – uma expressão da crença pela qual a criatividade não é compatível com paletós e gravatas. Em nível mais profundo, a relação entre interpretações e atividades é mais difícil de compreender – para pessoas de fora, é claro – mas até mesmo para aquelas que atuam na cultura. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000: p. 195 – grifo no original)

Por sua vez, Bettis e Prahalad (1995), propõem que as organizações possuem mecanismos de filtragem das informações recebidas do ambiente externo, que funcionam como as molduras da mente humana propostas pela psicologia cognitiva, focando sua atenção apenas nos dados que se encaixam nesta moldura e ignorando os demais. Isto cria o que os autores chamam de lógica dominante da organização, a qual provê heurísticas que simplificam e aceleram o processo de decisão. Por outro lado, estas heurísticas podem impedir que a organização perceba mudanças significativas em seu ambiente, as quais exigiriam a criação de novas heurísticas, conforme discutido a seguir com relação ao conceito de rotina de Nelson e Winter (2005). Neste sentido, Lorsch (1986) propõe que as principais crenças da organização devem ser explicitadas, pois, tendo conhecimento daquilo que é compartilhado, as gerentes podem reconhecer mais rapidamente quando estas crenças se tornam obsoletas devido à mudanças no ambiente.

De acordo com Silva (2007), a perspectiva processual de Henry Mintzberg une-se com a perspectiva política proposta por Andrew Pettigrew, autor que defende uma definição de estratégia como um fluxo de eventos, valores e ações inserido em um contexto. O contexto é formado por uma posição no tempo – a cultura da organização, seu ambiente externo, processos e sistema de liderança, assim como sua política. Os demais fatores atuam no processo político de decisão, o qual define quais dilemas devem ser tratados pela organização (PETTIGREW, 1977). Esta visão relaciona-se ainda com a proposta de Lindblom (1959) sobre a formação das políticas governamentais e o incrementalismo lógico de Quinn (1980), os quais destacam a racionalidade limitada (SIMON, 1970) e processos de aprendizado e consenso nas organizações.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: p. 177), “essas proposições são um convite para que nos afastemos da ideia de formação de estratégia como sendo o produto de um único ‘arquiteto’ ou de uma equipe de ‘estratégia’ homogênea”. Formada por vários grupos e coalizações que buscam seus próprios interesses, a organização pode ser vista como espaço de

negociação, barganha e persuasão política, processos que permitem a interferência de grupos subordinados na formação da estratégia e o surgimento das chamadas estratégias emergentes.

2.4 Rotinas organizacionais e heurística

O trabalho de Richard Nelson e Sidney Winter, no qual propõem uma teoria evolucionária da mudança econômica, publicado originalmente em 1982, segue e desenvolve a tradição schumpeteriana. Buscando modelar o comportamento das firmas para o desenvolvimento de seu modelo, os autores propõem que “as firmas têm certas capacidades e regras de decisão, que se modificam ao longo do tempo, como resultado de esforços deliberados para a superação de problemas e de eventos aleatórios” (NELSON; WINTER, 2005: p. 19). Neste sentido, os autores desenvolvem o conceito de rotina, citando que,

Muito do que é regular e previsível sobre o comportamento empresarial está razoavelmente coberto pelo título “rotina”, especialmente se entendermos esse termo como incluindo os humores e as heurísticas estratégicas relativamente constantes que moldam a forma com que a firma aborda os problemas não-rotineiros que enfrenta. (NELSON; WINTER, 2005: p. 33).

As rotinas, segundo os autores, governam o comportamento das firmas e são dados de um momento específico. Porém, são moldadas pelo esforço evolucionário da firma, que evolui ao longo do tempo através de um processo de busca e seleção de comportamentos adequados. Este processo não apenas é condicionado pelas escolhas passadas, mas também forma as “sementes de sua situação no período seguinte” (NELSON; WINTER, 2005: p. 43). Este ponto é tratado por outros autores, como Teece, Pisano e Shuen (1997), pelo termo “dependência de caminhos”, reconhecendo a importância da trajetória histórica da organização como condicionante de seu comportamento presente e suas possibilidades futuras.

Deste modo, as rotinas são regras de decisão que as firmas utilizam e devem ser vistas como parte importante de suas capacidades internas. Estas regras formam uma hierarquia, sendo que seus procedimentos de alto nível podem ocasionalmente atuar sobre os de nível inferior, buscando modificá-los. Por outro lado, dificuldades com as rotinas existentes, em qualquer nível, podem gerar mudanças fundamentais em toda a organização. Do mesmo modo, situações não previstas pelas rotinas em dado momento, podem não ser identificadas ou, se forem, exigirem um esforço *ad hoc* para sua solução, a qual pode se transformar numa nova rotina e interferir nas rotinas existentes, provocando a adequação destas ou mesmo o descarte de algumas delas. Nelson e Winter (2005) ainda observam que novas rotinas são frequentemente criadas a partir de uma nova combinação das rotinas existentes. A base do conceito de rotina proposto pelos autores está na analogia feita com as habilidades humanas e no trabalho do físico Michael Polanyi sobre conhecimento tácito, escrevendo que,

As rotinas são habilidades de uma organização. O desempenho de uma rotina organizacional envolve a efetiva integração de várias sub-rotinas componentes e é habitualmente realizado sem “plena consciência” - isto é, sem requerer a atenção da administração superior. (NELSON; WINTER, 2005: p. 189).

É devido a esta característica que os autores colocam que a rotina ocorre sem plena consciência, ou mesmo de modo automático, tratando-se de uma “escolha sem deliberação” (NELSON; WINTER, 2005: p. 130). É também o elemento tácito que leva a não consideração de problemas que

não podem ser identificados a partir das rotinas existentes, ou mesmo daqueles identificados, mas que não encontram uma solução definida no repertório de rotinas da organização.

Baseando-se na obra de Barnard (1979), os autores destacam a coordenação como elemento central da organização e que, para que esta coordenação possa ser efetiva, os membros devem ser capazes de reconhecer e interpretar as mensagens recebidas, assim como de escolher corretamente as rotinas a serem utilizadas. Além disto, para Nelson e Winter (2005), as rotinas também atuam como instrumento de controle, por meio de mecanismos que fazem parte das funções rotineiras de outros membros. Deste modo, as rotinas não definem apenas o comportamento individual, mas também o comportamento da organização como um todo, a partir de suas “experiências compartilhadas no passado, experiências que estabelecem o sistema de comunicação extremamente detalhado e específico que é subjacente à execução das rotinas” (NELSON; WINTER, 2005: p. 162).

Os autores apontam ainda que os estrategistas não buscam uma solução ótima, mas se satisfazem seguindo a rotina e a heurística estabelecidas pela empresa. E que “[d]e acordo com o conceito de estratégia desenvolvido por um número de pesquisadores associados à Harvard Business School, o imperativo heurístico fundamental para a gerência executiva é: Desenvolva uma estratégia” (NELSON; WINTER, 2005: p. 201).

Como coloca Whittington (2002: p. 27) ao discutir as propostas dos autores: “[a]s próprias declarações de estratégias, porém, podem tornar-se heurísticas rotineiras, operando para restringir o campo de oportunidades e decisões de liderança em caminhos estabelecidos”. Neste mesmo sentido, Cyert e March (1963) propõem que o comportamento estratégico tende a ficar entrenchado nas rotinas e procedimentos padrões impostos pelas exigências políticas e limites cognitivos dos membros da empresa, em contraposição às propostas da abordagem clássica sobre uma escolha plenamente racional e deliberada entre alternativas amplas. Observa-se que as propostas dos autores citados acima baseiam-se no conceito de racionalidade limitada, proposto por Simon (1970) como uma crítica a visão do homem econômico e a racionalidade plena da economia neoclássica.

3 METODOLOGIA

Seguindo a tradição descritiva da abordagem processual da estratégia e a natureza qualitativa do problema de pesquisa delineado, esse trabalho busca investigar como se forma a estratégia e quais fatores manifestam-se neste processo, a partir da análise do caso de uma empresa inovadora. O estudo empírico baseia-se na proposta de construção de teorias a partir de estudos de caso (EISENHARDT, 1989) e nas propostas sobre planejamento de estudos de caso de Yin (2010), possibilitando uma imersão na organização escolhida e uma compreensão em profundidade do fenômeno estudado, assim como uma coleta de dados por meio de diferentes técnicas. Neste sentido, o presente trabalho utiliza como principal instrumento de coleta entrevistas semi-estruturadas realizadas junto aos membros da empresa envolvidos no processo de formação da estratégia, complementadas pela análise de documentos e observação direta. A análise dos dados baseia-se em técnicas de análise do discurso, apresentadas a seguir.

O presente trabalho optou por abordar o fenômeno proposto em uma organização inovadora, conforme apresentado na introdução. Neste sentido, dois setores principais foram identificados: o setor de computação – desenvolvimento de aplicativos – e o setor de telefonia móvel – serviços de valor agregado para empresas e usuários de celulares. Ambos caracterizam-se como setores emergentes na economia brasileira e pelo grande número de empresas, de vários

portes e atuando em diferentes nichos, que competem num mercado crescente, principalmente através de oportunidades de inovação tecnológica e prestação de novos serviços.

A partir da definição destes setores foram iniciados contatos com empresas que atendiam às características mínimas definidas para a pesquisa³. Dentre as empresas consultadas, a empresa selecionada mostrou maior abertura e interesse em colaborar com a pesquisa e, portanto, foi escolhida para o estudo de caso. Deste modo, a empresa atendeu aos critérios estabelecidos para a pesquisa e ao critério de conveniência, atuando no setor de telefonia móvel e no desenvolvimento de soluções que ligam as operadoras aos seus usuários e terceiras partes, sendo uma empresa consolidada em um setor de alta tecnologia e forte concorrência, com perfil inovador e atuação internacional, líder em seu nicho de mercado e estruturada de forma flexível. Além disto, a empresa passa por diversas mudanças, o que permitiu o acompanhamento, por parte dos pesquisadores, do processo de formação da estratégia.

A partir da definição da empresa a ser estudada e após contatos iniciais com seu presidente para acordar as etapas da pesquisa de campo, o fornecimento de documentos e acesso às instalações da empresa e seus membros, assim como questões de confidencialidade sobre as informações coletadas, foi realizada uma primeira entrevista para discutir a trajetória empresa, sua estratégia e as mudanças correntes. Neste momento foram indicados, pelo presidente, os diretores a serem entrevistados, os quais, por sua vez, indicaram gerentes de suas respectivas áreas, num total de dez entrevistados: o novo presidente, cinco dos seis diretores – das áreas de tecnologia, administrativo e operações, e dois da área comercial (sendo que o diretor não entrevistado também era da área comercial) -, e quatro gerentes – um deles ligado diretamente ao presidente, outro da área administrativa (Recursos Humanos) e dois da área de tecnologia.

3.1. Análise dos dados

A análise dos dados coletados foca as entrevistas realizadas, conforme definido no projeto de estudo de caso e devido às características deste instrumento, mais adequadas à investigação proposta. Além disto, a riqueza dos relatos permitiu que grande parte das análises provenientes da observação direta e dos documentos coletados fossem ilustradas por trechos das entrevistas.

Conforme apontado anteriormente, para a análise do *corpus* de entrevistas coletado utilizou-se a técnica de análise do discurso. Em termos operacionais foram utilizadas as estratégias de persuasão sugeridas por Faria e Linhares (1993). Estes autores apontam quatro estratégias de persuasão nos discursos individuais:

- *Personagens discursivas* – são criadas na fala como um modo de expressar um ponto de vista com o qual o entrevistado identifica-se ou para se opor a ele; estas personagens podem ser coletivas, como “a empresa”, “os clientes”, etc., ou individuais, como “o presidente”, “meu diretor”, etc.;
- *Relações entre explícito e implícito*: o explícito corresponde ao que está dito, é o que permite a realização do discurso, sendo de exclusiva competência do entrevistado; o implícito possibilita que o entrevistado recorra ao entrevistador para que juntos interpretem o que foi dito;

³ Para atingir o objetivo da pesquisa foi proposta a realização de um estudo de caso em uma empresa com as seguintes características: atuar em um setor de tecnologia; ter cerca de 50 funcionários ou mais; ter pelo menos 3 níveis hierárquicos que participem direta ou indiretamente dos processos decisórios; e que passa, ou passou recentemente, por um processo de mudança estratégica que possa ser estudado.

- *Silenciamento*: consiste em silenciar determinadas questões, pois, ao dizer alguma coisa apagam-se outros sentidos possíveis, porém indesejáveis;
- *Escolha dos vocábulos*: a seleção lexical raramente se apresenta despida de carga argumentativa, que pode ser detectada pelo uso de um termo pouco habitual na linguagem cotidiana, por exemplo.

Para analisar os dados foram utilizados ainda os conceitos de percurso semântico, definido como um caminho dos sentidos, o qual permite ordenar a fala do entrevistado de forma sequencial, e de percursos temáticos, os quais compõem o percurso semântico, entretanto enfocam questões específicas. De forma resumida, as etapas de análise são descritas abaixo:

- Transcrição literal das entrevistas;
- Leitura ordenada do *corpus* formado pelas entrevistas;
- Definição dos temas e decomposição do *corpus* nestes temas;
- Escolha de trechos exemplificadores dos temas;
- Análise dos trechos considerando o tema e o percurso semântico e temático do entrevistado;
- Redação da análise, de natureza narrativa, evidenciando os discursos produzidos.⁴

4. FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA INOVADORA

4.1. Contexto: a empresa e sua estratégia

A empresa estudada foi fundada em 1999, porém, começou a faturar apenas a partir de 2001, ano em que introduziu no mercado brasileiro o serviço de venda de *ringtones*, seu primeiro sucesso e importante fonte de receita até a data da pesquisa, ao final de 2011. Com base neste produto e outras soluções pioneiras para o mercado de telefonia móvel brasileiro, a empresa cresceu rapidamente, consolidando-se como a primeira e mais importante provedora de serviços de valor agregado para telefonia móvel no Brasil.

Este primeiro período, referido pelos próprios membros da empresa pelo termo *startup*⁵, caracteriza-se como um período de forte empreendedorismo e inovação, com os fundadores tentando diversas coisas para ver o que dava certo, até encontrarem um produto, ou uma linha de produtos, que apresentou grande aceitação no mercado brasileiro e em um momento no qual a telefonia celular crescia rapidamente no país (LUZ; NETO, 2006). Este crescimento e pioneirismo levam a empresa a ser comparada com a *Google*, e atrair a atenção de um grupo japonês do mesmo setor e que estava expandindo sua atuação para outros países. Este grupo adquiriu a empresa no final de 2004, passando a controlá-la a partir de 2005.

Neste segundo período, apesar de diversos membros da diretoria continuarem administrando a empresa, inclusive alguns dos sócios fundadores, ocorre uma mudança no perfil

⁴ As etapas descritas foram adaptadas de Conde (2009).

⁵ O termo *startup* pode ser definido como um grupo de pessoas que buscam um modelo de negócios inovador e escalável, de baixo custo, crescimento rápido e capaz de gerar receitas significativas em um curto intervalo de tempo. Observa-se que, para os entrevistados, o termo relaciona-se ainda com a expressão “dar tiros para todos os lados”, ou seja, tentar diversas coisas e ver o que funciona. Neste sentido, o termo “re-startup” pode ser entendido como uma série de tentativas de diversificação das linhas de produto da empresa, conforme discutido a seguir.

de gestão, modificando a trajetória inicial da empresa. Esta mudança tem forte impacto nos anos seguintes e revela aspectos importantes para a compreensão de seu momento atual, pois o perfil de gestão dos japoneses – voltado para o controle financeiro –, em conjunto com o novo ambiente do setor – o qual passou por um expressivo aumento da concorrência –, levou a uma interrupção do crescimento inicial da empresa, provocando uma necessidade de buscar novas opções de negócios.

Em 2008 os sócios fundadores readquirem a empresa; devido a uma mudança na estratégia internacional do grupo japonês, o qual resolve concentrar-se em seu próprio mercado. Por causa das fortes perdas de receita durante o período de controle japonês, os sócios, ao retomarem o controle da empresa, reavaliam sua situação e seu setor de atuação, propondo uma nova estratégia centrada na tentativa de diversificar suas linhas de produto.

Aí veio 2008, quando teve a recompra, quando a gente comprou a empresa de novo... que a gente comprou a empresa numa queda, em questão de faturamento e de lucro [...] bom, então, a gente tem de inovar de novo, a gente até... [um dos sócios fundadores] usa um termo que é bacana, que ele chama de *re-startup*. Uma *startup* lá em 1999, e a gente foi e fez uma *startup* de novo na mesma empresa, foi quando a gente começou a inovar, criamos [...] outros modelos que a gente não estava trabalhando. Só que, apesar disto, a direção da empresa era a mesma de 2005 a 2008 ainda, então, apesar da gente querer inovar, a cultura da empresa ainda era a cultura financeira, de controle, de governança, foi uma época que a gente trabalhou governança muito pesado. Então a gente, apesar dos esforços da gente tentar inovar, a gente ainda estava muito amarrado, e agora, recente, com a chegada do [novo presidente, em setembro de 2011] é que a gente está mudando (E02).

O entrevistado coloca o perfil de gestão adotado pelo grupo japonês como o fator principal para a pouca capacidade de inovação da empresa no período entre 2005 e 2007. A partir de 2008, os sócios percebem a necessidade de voltar a inovar e de diversificar as linhas de produto da empresa, cunhando o termo “*re-startup*”. Porém, como “a direção da empresa era a mesma”, uma “cultura financeira” manteve-se, dando prioridade, neste período (2008 a 2010), para a questão da governança. É apenas a partir da entrada do novo presidente, no segundo semestre de 2011, que o entrevistado percebe uma real mudança na forma de gestão da empresa.

E esse retorno do [novo presidente], ele até estava com a camisa “*back to the game*” [...] acredito muito nessa volta e acredito que é legal essa passagem do [presidente anterior] também, porque agora ele vai... acho que o [novo presidente] vai pegar uma empresa também que tem uma visão mais corporativa, vamos dizer assim. Então [o presidente anterior] deu essa cara de corporação para a [empresa]. Que a gente conquistava os números, mas sem muito esse embasamento, assim. Então, hoje a gente tem isso. Então se a gente voltar a buscar os números, agora sabendo como e porquê, para onde, acho que a combinação da [empresa] com o [novo presidente], com essa base que o [presidente anterior] deixou, vai ser bacana (E08).

E08 aponta a “combinação” das duas visões (governança e inovação) como algo desejável e promissor para a empresa. Evocando a trajetória da empresa, o entrevistado aponta para um processo de mudança, durante o qual a empresa deixou de ser uma *startup* – “conquistava os números, mas sem muito esse embasamento” – para assumir “uma visão mais corporativa”. Este processo, iniciado com a venda da empresa para o grupo japonês, consolida-se após a recompra pelos sócios fundadores, os quais mantiveram o mesmo corpo diretivo durante o período entre 2008 e 2010, e o foco na governança. É importante destacar o início do trecho, no qual o entrevistado relata que o novo presidente (um dos sócios fundadores e que era o presidente

antes da venda para o grupo japonês) vestia uma camisa com a frase “*back to the game*” na reunião de apresentação da nova diretoria; dizeres que podem ser compreendidos, com base no relato de E08, como uma volta ao estilo de gestão dos anos iniciais, ou ainda, como uma reafirmação da ideia de “*re-startup*”.

Em setembro [de 2011] nós estamos batendo o recorde mensal de faturamento desde 2007, só que já espalhado em vários produtos e várias operadoras, ou seja, nós estamos demonstrando na prática que nossa estratégia é consistente e que estamos criando valor lá para frente (E01).

A partir de 2011 a empresa começa a recuperar-se, pelo menos em termos de faturamento, como coloca E01. O importante para o entrevistado é que esta recuperação está ocorrendo em conjunto com a diversificação de produtos, “criando valor lá para frente”.

O conselho já tinha colocado esta necessidade de mudança para a empresa, então a gente já sabia que tinha que mudar o foco, que o foco agora ia ser investir, inovar, não ficar na empresa as coisas antigas (E02).

Neste trecho, E02 relata a iniciativa do conselho diretor de mudar o foco de reestruturação e governança, assim como de controle financeiro, para que a empresa volte a investir e inovar, descartando as tecnologias antigas que não mais agregam valor à empresa, e dando continuidade à estratégia de diversificação, porém com um novo direcionamento.

E aí a gente reempacotou nossa estratégia em verticais [...] então a gente começa a trabalhar agora em produtos por verticais. E uma vez que a gente tem relacionamento com a vertical, por exemplo, bancos, que a gente está desenvolvendo soluções para bancos, a gente começa a tentar vender outros produtos, entendeu? E os *business cases* que a gente tem, a gente transforma em *hit*. O que é um *hit*? É um produto que eu posso reempacotar ele, ou para outra vertical, ou para outros concorrentes dentro da mesma vertical (E01).

Para E01, além da mudança de foco, foi feito um “reempacotamento” da estratégia, no caso, da estratégia de diversificação dos produtos. A “estratégia em verticais” proposta pela nova direção da empresa é um dos elementos centrais deste redirecionamento.

Outro conceito que a gente está fazendo agora na [empresa] é de componentização, a gente está evitando grandes blocos e fazendo componentes melhores que podem ser reaproveitados com outras configurações, tanto de produto quanto de negócio (E01).

Outro elemento importante do redirecionamento estratégico é a componentização, estreitamente relacionado com o objetivo de diversificação e com a “estratégia em verticais” das linhas de produto. Importante ressaltar que este redirecionamento tem como objetivo retomar o crescimento da empresa, mensurado através do aumento de receita.

A estratégia de componentização, em sua vertente tecnológica, consiste em entender a tecnologia da empresa como um conjunto de componentes e funcionalidades que não precisam estar relacionados apenas com um produto ou linha de negócio. Estes componentes podem ser vistos como peças a serem combinadas de diversas formas para atender diferentes demandas dos clientes, e podem ainda ser produzidos ou “monetizados”, ou seja, oferecidos como produtos ou serviços para o mercado.

E outra, que nossa gestão também vai ter, vai fazer parte da nossa nova estratégia ter aporte de capital de terceiros. Uma coisa nova que tem acontecido do ano passado para cá são projetos de *funding* a fundo perdido [...] e isto tem dado um impacto muito positivo para a gente. [...] Então são estas coisas assim, que é uma continuidade da estratégia, mas com muitos novos componentes, inclusive de *approach* do mercado, inclusive até de percepção de valor (E01).

Um terceiro elemento da nova estratégia é buscar financiamento para novos projetos junto a fundos públicos de apoio à tecnologia e inovação, muitos deles “a fundo perdido”, ou seja, programas de subvenção econômica e programas de apoio com recursos não reembolsáveis. Destacam-se ainda neste trecho a alternância entre o uso do termo “nova estratégia” e o termo “continuidade da estratégia”, recorrente na fala de E01.

Alocar a equipe de acordo com a estratégia, não foi redesenhada, ela foi reempacotada; incentivar esta equipe, ou seja, motivar esta equipe e comemorar os *milestones* que a gente está conseguindo; e para a gente fazer uma entrega boa, a gente tem de priorizar melhor os projetos, as nossas entregas. Porque hoje, igual eu te falei, a gente não tem mais só um produto, nós temos vários produtos, nós temos vários ataques a várias verticais, então a gente tem que alinhar processos melhores de priorização e de produtização; e componentização, ou seja, a gente só consegue fazer este ataque mais amplo no mercado se a gente, através dos componentes que a gente tem, a gente conseguir produtizar estes componentes. Ou seja, quando a gente cria um *hit*, a gente tentar revender ele. E uma vez que a gente tem o *hit*, a gente fortalece esses componentes até para fazer outros *hits*, e a gente otimiza este processo no dia a dia, e o resultado a gente afere, aloca e remunera os *stakeholders*. Então, assim, são alguns *guidelines* novos que a gente está criando, é uma maneira nova de trabalhar com a empresa (E01).

Os três elementos apontados são apoiados por “uma maneira nova de trabalhar com a empresa”, a qual não se restringe ao redirecionamento estratégico das linhas de produtos e de negócios, mas está voltada também para os aspectos internos e informais da empresa, como motivação e reconhecimento da equipe. O entrevistado destaca ainda a necessidade de melhorar o gerenciamento dos projetos e produtos, demonstrando que a reestruturação da empresa, iniciada em 2008 a partir da retomada do controle pelos sócios fundadores, ainda não está consolidada. Ao final do trecho, o entrevistado coloca a questão do “*hit*”, que seria um produto de sucesso no mercado e que poderia ter seus componentes, ou funcionalidades, aproveitados em outros segmentos, alavancando a receita gerada por este produto e sua tecnologia.

[Mostrando uma apresentação sobre empreendedorismo, na qual faz uma *evaluation* da Vale] E aí o que eu fiz, eu falei assim, o que eu quero em 2015, eu quero um múltiplo de três vezes receita e dez vezes EBITDA. É muito factível conseguir os 50 milhões e essa *evaluation* (E01).

Este trecho demonstra, em parte, como a meta traçada para 2015 foi definida. Comparando os números da empresa com os da Vale, o entrevistado chega ao “múltiplo de três vezes receita e dez vezes EBITDA”⁶, que acredita possa ser a avaliação da empresa, definindo a meta de 50 milhões de reais de receita para 2015. Deste modo, observa-se uma visão empreendedora focada no crescimento, mas também voltada para a questão financeira, o valor da empresa, apoiada pela experiência de seu líder, levando o entrevistado a considerar “muito factível” atingir a meta proposta. Importante mencionar ainda que o novo presidente, um dos sócios fundadores, é o mesmo que ocupava o cargo quando da venda para o grupo japonês em

⁶ EBITDA é a sigla em inglês para *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, que significa – em português – lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

2005, conforme indicado em trecho anterior, podendo-se inferir uma relação entre seu perfil empreendedor e o sucesso inicial da empresa, a qual reforçaria a confiança dos membros da empresa em sua capacidade de liderança.

Considerando os trechos apresentados nesta seção, pode-se concluir que a formação da estratégia atual da empresa, definida por E01 em diversos trechos como um “redirecionamento” da estratégia adotada quando da recompra pelos sócios fundadores, é orientada por uma visão empreendedora, a qual privilegia o crescimento como principal meta. Para atingir este crescimento, a empresa mantém um dos elementos da estratégia anterior, a diversificação de suas linhas de produtos. Porém, três novos elementos são introduzidos: a “estratégia de verticais”, a componentização e o aporte de recursos externos. Deste modo, a perspectiva de crescimento e as ações propostas para atingi-lo formam o conteúdo da estratégia definida pela nova direção da empresa, nos termos de Pettigrew (1989). Com o objetivo de aprofundar na compreensão do processo de formação de estratégias, conforme proposto no problema de pesquisa delineado, a próxima seção investiga o processo de emergência de um destes elementos, de acordo com escolha da própria direção da empresa, conforme trecho a seguir.

4.2. A componentização como estratégia emergente

Considerando que a componentização é um dos elementos da estratégia da empresa estudada, centrada, como visto na seção anterior, numa visão empreendedora que privilegia o crescimento, pode-se perceber que a nova estratégia da empresa é formada por elementos deliberados e emergentes, como a própria diversificação das linhas de produto, adotada a partir de 2008. Deste modo, nesta seção, detalha-se o processo de emergência da componentização como um elemento importante da formação da estratégia da empresa estudada.

O que é componentização? A gente reavaliar todos os nossos ativos tecnológicos pelos componentes de desenvolvimento, e reavaliar a estratégia comercial com os componentes que a gente tem, com os ativos, para a gente atacar o mercado mais facilmente, mudando toda a estrutura da empresa. E isto é uma mudança de *mind set*, de organização, isto impacta em tudo. Então é componentização que eu queria que você tratasse (E01).

Para E01, o termo componentização aplica-se tanto para os componentes tecnológicos, como para a estratégia comercial e a própria organização da empresa, “mudando toda a estrutura” desta. O entrevistado percebe a componentização como “uma mudança de *mind set*”, ou seja, não se trata apenas de ações voltadas para os produtos e suas funcionalidades, mas também uma mudança no modo de pensar de toda a empresa. É neste sentido que, considerando a componentização como elemento central da estratégia, o entrevistado sugere que esta seja destacada na pesquisa. Conforme apontado no trecho, para E01, este conceito pode ser entendido em três vertentes principais: como uma reavaliação dos “ativos tecnológicos” da empresa, como uma forma de definir os mercados a serem “atacados” e, ainda, como “uma mudança de *mind set*”, impactando toda a empresa.

Desde que a indústria de *software* apareceu, ela ficou adormecida, do ponto de vista de processo, de desenvolvimento, de processo industrial, esquece o nome. A gente às vezes desacopla um pouco o *software* do resto do mundo. Não é, a gente é indústria do mesmo jeito que a indústria automobilística, a diferença... só que o nosso bem final é um e o deles é outro [...] esta indústria no Brasil começou a perceber alguma coisa em torno de 2004, 2005. Começou a enxergar essa necessidade de se mover. Ainda

existem muitas empresas no Brasil que ainda não se mexeram e não vão se mexer, só talvez quando começarem a perder mercado. E você pode perceber também que esta necessidade de competitividade, ela vem das empresas menores, não vem das grandes, as grandes são confortáveis nas posições delas. Bom, e daí, derivando disto, é que vem a questão da componentização. A componentização é uma das maneiras de tangibilizar esta competitividade, de armazenar conhecimento, para que você seja cada vez mais ágil na entrega do produto para o cliente (E09).

A componentização, enquanto conceito originário da arquitetura computacional, é colocada por E09 como “uma das maneiras de tangibilizar” e “armazenar” o conhecimento tecnológico da empresa. Para o entrevistado, “a indústria de *software*”, a qual iguala a outras indústrias, como a automobilística, ficou muito tempo “adormecida, do ponto de vista de processo”. No caso brasileiro, E09 aponta que apenas a partir de 2004, 2005 esta indústria começou a mover-se, mas que este movimento ainda se restringe às empresas menores, que necessitam de maior competitividade e agilidade para conseguirem atender a seus clientes. Observa-se que a posição de mercado alcançada pela empresa estudada nos seus anos iniciais pode ter sido um dos fatores que adiaram sua reação às mudanças do ambiente, adotando a componentização como estratégia legitimada por sua direção apenas no final de 2011.

Agente tem uma vertente de negócios muito forte que tem a ver com esta componentização (E01).

Como discutido em trecho anterior, a componentização não impacta apenas a área de tecnologia, pois possibilita que a área comercial explore melhor os produtos e componentes identificados, assim como um redesenho da estratégia comercial da empresa, possibilitando “atacar o mercado mais facilmente”. Além disto, tem-se um impacto nas outras áreas da empresa, numa mudança de “*mind set*” que abrange todos os seus processos.

Uma das componentes que o [novo presidente] propôs é algo muito bacana, que é a gente começar a ter as apresentações de produto... são uma componente. Hoje eu faço a minha [... outro diretor] faz a dele aqui. Lógico que a gente conversa, eu aproveito a dele, mas são documentos diferentes e a empresa tem que ter a mesma imagem, a mesma cara, não é? (E04).

Um exemplo recorrente de outras aplicações para o conceito de componentização é apresentado por E04 no relato acima. As apresentações sobre a empresa e produtos específicos são feitas por diversas pessoas, gerando retrabalho – pois duas pessoas produzem dois documentos similares – e dificultando a criação de uma identidade visual e comunicação externa comum para toda a empresa.

Esta questão do [novo presidente] ter colocado muito forte a componentização é um desafio para a gente mesmo, porque a gente realmente nunca soube fazer muito bem isto. É você aproveitar a sinergia das áreas, criar componentes que servem para qualquer área, para qualquer coisa que você vai fazer, dentro de um perfil, e você trabalhar de forma a maximizar este componente em tudo que a gente vai fazer (E06).

Para E06, a componentização, conforme proposta pelo novo presidente, coloca-se como um desafio, pois não era feita de forma correta na empresa. Novamente, destaca-se a adoção do conceito como uma mudança em toda a empresa, que possibilitaria, de acordo com o entrevistado “aproveitar a sinergia das áreas”.

O fato de você componentizar, o fato de você ter uma gestão de produto, ele junta todas as áreas da empresa, é uma questão financeira, é uma questão comercial, é uma questão de produto, é uma questão até administrativa, porque, administrativamente falando, em termos até de recursos humanos que você tem, você consegue trabalhar melhor os recursos que você tem, voltado para os componentes (E06).

Dando continuidade ao percurso temático de E06, o trecho acima mostra sua percepção de que o conceito de componentização pode ser aplicado a todas as áreas da empresa, pois “é uma questão financeira... comercial... de produto... até administrativa”. Deste modo, para o entrevistado, e conforme apontado por outros membros, a componentização, entendida como uma forma de pensar - “uma mudança de *mind set*” -, direciona como abordar todas as questões da empresa, inclusive seus recursos humanos. Destaca-se, neste ponto, que a componentização é percebida pelos membros da empresa como uma forma de pensar e não apenas como uma solução para organizar o conhecimento da empresa, principalmente tecnológico.

A partir dos relatos coletados pode-se notar que o termo, originado na arquitetura computacional, tem sido tratado de forma ampla e livre, sendo aplicado a outras áreas e processos da empresa estudada. Deste modo, sua utilização, apesar de proceder das atividades técnicas da empresa, também pode ser vista como uma solução para outros problemas, solução esta que já vinha sendo adotada na empresa em algumas práticas isoladas.

Basicamente o conceito de componentização surgiu dos 3 Rs, que é um conceito de sustentabilidade (E07).

Por sua vez, E07 relaciona a proposta de componentização com o conceito de 3 Rs (reduzir, reciclar e reutilizar), de acordo com o entrevistado originário da área de sustentabilidade. Deste modo, para o entrevistado é a partir do conceito de 3 Rs que o conceito de componentização surge, ou é aplicado, na empresa.

Hoje a gente tem funcionalidades idênticas que estão replicadas de formas diferentes em vários produtos [...] então qual que é o trabalho da [...] área de desenvolvimento, a gente está levantando todas as funcionalidades de todos os produtos, a gente está criando uma matriz de [...] todas as funcionalidades, fazendo as verticais com os produtos, vendo o que é semelhante, vendo o que a gente vai matar, o que a gente vai evoluir. Aí, todos os novos projetos, o que a gente está fazendo, vê uma necessidade nova do cliente, a primeira coisa, a gente vai bater o olho nesta planilha, nesta matriz, o que este projeto vai usar, ele vai usar este componente, este componente, este componente. Com isto aqui eu atendo o *software* todo? Não, não atendo, eu vou precisar criar mais dois componentes, então vamos colocar nesta planilha estes dois componentes. Estão neste produto. Amanhã quando vier um outro projeto, se ele precisar do mesmo componente, ao invés de criar, eu vou reutilizar este cara de novo (E02).

Neste trecho, E02 explicita a ligação entre os dois conceitos, demonstrando que os 3 Rs servem de guia para a componentização devido ao fato da empresa já possuir diversas “funcionalidades idênticas” ou “replicadas”, distribuídas em diferentes produtos. Deste modo, o trabalho não é apenas componentizar as funcionalidades, mas mapear tudo o que já existe e não estava sendo devidamente controlado, para, a partir deste levantamento, definir aquilo que pode ser reaproveitado, aquilo que precisa ser reciclado, ou melhorado, e aquilo que pode ser descartado, pois a própria empresa possui uma solução melhor. Da mesma forma, os novos componentes criados devem ser incluídos nesta matriz para que possam ser reutilizados em projetos futuros.

Isto não é nada de novo, nem em computação. Na verdade as coisas deveriam acontecer desta forma. Só que, como a velocidade das coisas que a gente está acostumado a fazer, elas não permitiam a gente fazer esta análise crítica, a gente ia entregando da melhor maneira. Então, como eu falei lá atrás, que tinha uma equipe que era motivada, que era inovadora e tudo mais, que a gente meio que perdeu isto ao longo do tempo, era bom porque a gente criava várias coisas, mas também era um pouco ruim porque a gente distribuía um pouco a decisão. A decisão era tomada pelas pessoas, então chegava um problema, ele dava a melhor solução que ele achava, a gente não tinha discussão desse problema entre várias pessoas, por isto que a gente acabou criando várias soluções que faziam as mesmas coisas (E02).

Para E02, esta replicação de soluções deve-se a velocidade exigida no processo de entrega dos produtos, impedindo que o mapeamento dos componentes – que “não é nada de novo” – e uma “análise crítica” fossem feitas. Na segunda parte do trecho, E02 considera que a própria capacidade criativa da equipe, no período inicial da empresa, pode ser apontada como uma causa desta ausência de controle sobre o que estava sendo desenvolvido.

E este lance da componentização [...] eu tenho uma responsabilidade muito grande de mostrar isto, deixar claro para todo mundo que a [empresa] está fora da caixinha que cada um está trabalhando, é um universo bem maior do que o de cada um. E tentar fazer estas caixas conversarem, reaproveitarem e melhorarem mutuamente, uma ajudando a outra a melhorar [...] a ideia da componentização está mais alinhada nos 3 Rs, que o [novo presidente] falou bastante também disso. Que é a questão de reutilização, então, a gente tentar aproveitar o que a gente tem de bom; reciclar, que é melhorar o que tem mas não está bom; e remover, sumir com o que está repetido, com o que não presta, enfim, fazer bem feito. Então, a gente vai trabalhando a cabeça de todo mundo para caminhar agora neste sentido de... a gente tem muita coisa repetida, replicada, infelizmente [...] por outro lado também tem muita coisa que a gente já trabalhava com reutilização, mas não com este foco agora. Agora virou foco, então está todo mundo mais ligado nesta ideia, nesta estrada (E08).

Neste trecho, E08 retoma alguns pontos colocados por outros entrevistados, como a falta de comunicação entre as equipes, fechadas em suas “caixinhas”, o alinhamento com o conceito de sustentabilidade dos 3 Rs e a necessidade de utilizá-lo para reduzir os componentes duplicados desenvolvidos por diferentes equipes, a partir de um processo de seleção dos melhores. Ao final do trecho acima, o entrevistado aponta que a reutilização, ponto central da componentização e do conceito de 3 Rs, já era utilizada na empresa, porém, com a entrada da nova diretoria, passa a ser um foco para toda a empresa. Deste modo, o conceito, considerado uma boa prática no campo da computação, torna-se um dos elementos da estratégia da empresa, que deve ser mostrado de forma clara para todos os membros, conforme relata E08 no início do trecho e também ao apontar que estão “trabalhando a cabeça de todo mundo para caminhar agora neste sentido”, reforçando, mais uma vez, a ideia de componentização como uma forma de pensar, não apenas a tecnologia da empresa, mas também seus segmentos de negócio, sua organização interna e a própria estratégia de diversificação e crescimento.

Eu tenho muito essa visão de evitar retrabalho já há algum tempo, então tem sido um processo mais natural (E03).

Eu sou até suspeito para falar, porque muitas das coisas que eu sempre trabalhei e sempre busquei é o que eu tenho visto acontecer a nível de diretoria, ou mesmo entre diretores e gerentes, é um direcionamento que tem a ver com este trabalho que eu já estava fazendo aqui na própria [área] (E05).

Para E03, a utilização dos conceitos de componentização e 3 Rs é “um processo natural”, pois o entrevistado já tinha o perfil de “evitar retrabalho”. Por sua vez, E05 coloca que o direcionamento proposto pela nova direção “tem a ver com o trabalho” que “estava fazendo na própria área”. Deste modo, os dois trechos acima mostram que ações similares às propostas pela nova direção eram adotadas em algumas áreas da empresa, por iniciativa de seus gestores, evidenciando novamente um processo de emergência do conceito de componentização como forma de pensar.

[Essa ideia de componentização, como que vocês trabalharam isto? Foi também os sócios conversando?] Não, mais agora, eu com os diretores [...] quando a gente fez esta definição eram quatro diretores, ontem [durante apresentação da nova direção] foram empossados mais dois (E01).

Deste modo, o trabalho realizado pelos dois entrevistados anteriores é reconhecido pela nova direção da empresa e pode ser considerado como um padrão (MINTZBERG, 1978) que estimula a adoção dos conceitos de componentização e de 3 Rs, ou seja, como uma estratégia emergente reconhecida e legitimada pela nova direção. Além disto, este conceito já era conhecido e aplicado na empresa adquirida em 2010 – como parte de estratégia de diversificação iniciada em 2008 -, da qual E05 era um dos sócios.

A componentização, na verdade, se eu for cavar um pouquinho mais, a componentização, ela começa na época de [empresa adquirida em] 2010... (E05).

Neste trecho, E05 relata que a componentização já era utilizada em sua antiga empresa. Retomando a história da empresa adquirida, o entrevistado relata que a estratégia que utilizaram na época da abertura da empresa foi “montar uma tropa de elite” capaz de concorrer no setor. Para que esta estratégia funcionasse, eles precisavam trabalhar com a ideia de componentes que pudessem ser reaproveitados em novos produtos, possibilitando que esta pequena equipe tivesse velocidade suficiente para acompanhar o mercado.

Na verdade a ideia da componentização ela veio de um sócio meu da [empresa adquirida em 2010], que já estudava mais estas coisas, que começou a aplicar. Ele seguia... assim, a origem da coisa mesmo, ele seguia uma comunidade do *Mozilla*, para desenvolvimento do *browser Firefox*, que é uma estrutura toda componentizada. Foi o primeiro contato que a gente teve com componentização. Foi um funcionário que olhava isto dentro da tropa de elite, passou para o sócio, que era o arquiteto, gostou da ideia e a gente começou a explorar isto. E a gente começou a ver que este conceito de componente servia para qualquer coisa (E05).

Aprofundando a questão, E05 recorda que, mesmo na empresa adquirida, a ideia da componentização surgiu da iniciativa de um “funcionário que olhava isto”, ou seja, que acompanhava o desenvolvimento do *browser Firefox*, feito a partir do conceito de componentização. Este funcionário mostrou o conceito para um dos sócios, responsável pela arquitetura da plataforma tecnológica da empresa, que começou a explorá-lo. Posteriormente, os sócios percebem a utilidade do conceito para outras áreas. Deste modo, um conceito identificado por um membro da empresa adquirida passa a ser adotado em outras áreas desta empresa, no momento em que o corpo diretivo percebe que o “conceito de componente servia para qualquer coisa”. Posteriormente, esta forma de trabalho é levada para a empresa estudada, quando da aquisição e assimilação dos membros da empresa adquirida. Cerca de um ano depois, este

mesmo conceito – aplicado como uma forma de trabalho e de pensar a empresa – torna-se parte da estratégia proposta pela nova direção, conforme discutido anteriormente, revelando outro processo de emergência do conceito de componentização e sua aplicação como forma de pensar aplicável em todas as áreas da empresa.

[E como surgiu a ideia?] Não sei se minha resposta vai bater com a dos outros, mas isto é muito da cabeça do [novo presidente], muito da cabeça dele. Acho que é assim, é quase que a materialização de um estilo de gestão dele. Ele é um cara muito empreendedor, é um cara que em alguns momentos ele até não escuta muito, ele tende a implementar as coisas rapidamente, mas ele conseguiu ter uma visão do que ele queria, talvez muito por experiência das outras empresas que eles têm. Então foi muito num papel de líder que chegou e falou, “olha, eu vislumbrei um oásis lá na frente, venham comigo”. “Mas porque que eu vou com você?” “Venham comigo.” Tipo, “não vou te explicar muito porquê”, mas óbvio que ele discutiu com a gente, mostrou a importância disto. Mas ele ainda está mostrando, cada reunião que a gente faz, ele ainda dá uma pincelada, “mas olha, lembra da componentização, olha mais isto que ela ajuda”. Então, muito na figura da pessoa do líder, do [novo presidente] e não tanto uma coisa que tenha sido consensual ou percebida por todo mundo, muito na cabeça dele mesmo [...] Porque ele viu, a gente está acompanhando, a gente está seguindo o que ele colocou para a gente como um desafio. Eu não vou falar com você que isto é um processo de aprendizado organizacional, que a gente ao longo do tempo veio e entendeu, sabe, não é isso, é do empreendedor (E03).

E03 relata, por sua vez, que a ideia da componentização surgiu “da cabeça do novo presidente”, como uma materialização de seu estilo de gestão. Mais uma vez é evocado o perfil do novo presidente, com destaque para seu empreendedorismo. Esta característica é colocada pelo entrevistado como centralizadora – “em alguns momentos ele até não escuta muito” -, o que permite uma decisão rápida. Esta decisão apoia-se em uma visão, “um oásis”, vislumbrado pelo líder. Observa-se ainda que esta visão não é totalmente explicitada para os membros da empresa, “ele viu, a gente está acompanhando e tipo, não vou te explicar muito porquê”, mantendo-se flexível, como sugerem Bennis e Namus (1985) ao tratarem a visão do líder e a escola empreendedora da estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Porém, num contraste com sua própria fala, E03 coloca na segunda parte do trecho que o novo presidente tem mostrado continuamente a importância do conceito de componentização e que é “óbvio que ele discutiu com a gente”, suavizando sua afirmação anterior de que o novo presidente “não escuta muito”. Ressalta-se ainda que a descrição do entrevistado revela um processo contínuo de convencimento da importância do conceito como uma “mudança de *mind set*”, conforme colocado por E01. Deste modo, para E03, a componentização é colocada pela nova direção como um desafio para os membros da empresa, a ser acompanhado por todos, esclarecendo que não se trata de um “processo de aprendizado organizacional”, mas sim de uma visão do líder. Por outro lado, no trecho abaixo reforça-se a constatação de que o conceito surge em iniciativas isoladas e individuais dentro da própria empresa, e como solução para o problema do retrabalho em diversas áreas.

Pois é, como foi este processo de transição do [novo presidente] com o [presidente anterior], que eu achei até que foi uma postura bacana dele. Ao invés de simplesmente chegar e falar, “nó, agora nós vamos mudar tudo”, ele fez... durante um período, ele conversou com muita gente, acompanhou tudo que estava acontecendo, entendendo como é que a gente estava trabalhando. Aí, uma das coisas que a gente levantou, não só eu, mas outras pessoas também, era o problema que a gente tinha com retrabalho (E02).

Neste trecho, E02, ao relatar o processo de transição da direção da empresa, mostra que o novo presidente “acompanhou tudo que estava acontecendo” antes de assumir o cargo.

Neste período, de acordo com o entrevistado, alguns membros da empresa apontaram para o problema do retrabalho, abordado por vários entrevistados como uma das principais questões a serem melhoradas na empresa.

Nos trechos anteriores, evidencia-se que a componentização, considerada como um conceito aplicável a todas as áreas e processos da empresa e entendida como uma forma de pensar, é percebida como uma proposta emergente e central para o redirecionamento da estratégia da empresa, possibilitando a solução de problemas como retrabalho, falta de padronização e comunicação entre as áreas, e potencializando o valor dos recursos da empresa. Este processo de formação da estratégia da empresa estudada é analisado a seguir.

4.3. Formação da estratégia e o conceito de componentização

O primeiro ponto a ser destacado é a trajetória histórica da empresa, marcada por um período de ruptura de seu crescimento inicial, durante o qual estava sob o controle de um grupo japonês. Esta ruptura é importante em dois sentidos, pela significativa queda de desempenho observada neste período e pela mudança do perfil de gestão, que pode ser caracterizado, nos anos iniciais da empresa, pelo termo “*startup*”, e no período de controle japonês, pelo termo “*report financeiro*”, utilizados pelos próprios membros entrevistados.

Conforme discutido, a redução de receita da empresa no período entre 2005 e 2007, não foi recuperada até o final de 2011. Por outro lado, esta redução pode ser considerada a principal motivação para a adoção de uma estratégia de diversificação. Deste modo, a estratégia adotada pelos sócios fundadores, ao retomarem o controle da empresa em 2008, surge através desta ruptura, apresentando-se como solução para o problema identificado no período anterior.

Por sua vez, a mudança do perfil de gestão, conforme relatado pelos entrevistados, também teve efeitos duradouros, “contaminando” a cultura empreendedora da empresa, termo utilizado por E02. Finalmente, esta ruptura revela ainda outro aspecto importante, que é o retorno de um dos sócios fundadores, exatamente aquele que era o presidente na época da venda para o grupo japonês, como um líder carismático e visionário, responsável por guiar a empresa rumo ao seu futuro.

Considerando esta ruptura e a figura de um líder, a nova estratégia da empresa emerge como uma combinação entre uma visão empreendedora, voltada para o crescimento, e a adoção de um conceito central, a componentização, o qual, de certa forma, “tangibiliza” esta visão e apresenta-se como uma “forma de pensar”, uma heurística solucionadora de problemas que deve ser adotada por toda a empresa.

O conceito de componentização, termo originário da arquitetura computacional e aplicado de forma restrita em algumas áreas e produtos da empresa, destaca-se de forma mais acentuada a partir do processo de assimilação dos membros de uma pequena empresa adquirida em 2010. A aquisição desta empresa ocorreu dentro da estratégia de diversificação proposta pelos sócios fundadores após a recompra, com o objetivo de impulsionar a atuação da empresa em um setor ainda pouco explorado. A partir deste momento, o modo de trabalho dos membros da empresa adquirida, ou suas rotinas (NELSON; WINTER, 2005), em conjunto com as práticas isoladas já presentes na empresa estudada, formando um padrão de decisões emergente (MINTZBERG, 1978) – e devido aos bons resultados alcançados por estas -, coloca em evidência a questão da componentização como uma solução, tanto para os problemas de base tecnológica da empresa quanto para suas deficiências em termos de definição de processos, padronização e compartilhamento de informações, internamente e também com o mercado.

Em paralelo, a necessidade colocada pelo conselho diretor da empresa de retomada do crescimento e de processos de inovação, expressa nos relatos como um resgate da cultura empreendedora da empresa, concretiza-se com a mudança do presidente e a proposta de um redirecionamento estratégico. Este redirecionamento apoia-se em três elementos, conforme discutido anteriormente: a “estratégia de verticais”, como forma de redefinição das linhas de produto e segmentos de mercado; os conceitos de componentização e de 3 Rs, impactando toda a empresa; e a busca por aporte financeiro de baixo custo e parcerias para a execução de projetos de inovação.

A partir da descrição do elemento componentização, pode-se apontar sua centralidade, pois este conceito atua como base para a redefinição das linhas de produto da empresa, ao organizar suas funcionalidades, e, conseqüentemente, possibilita a segmentação do mercado em verticais, assim como a diversificação através da oferta dos componentes tecnológicos da empresa. Além disto, o conceito de componentização também aplica-se ao processo de obtenção de financiamentos junto à instituições de fomento, elemento, em si, que pode ser considerado emergente, enquanto oportunidade percebida no ambiente externo da empresa, porém utilizada de forma restrita, e procedimento adotado também pela empresa adquirida em 2010; sendo que um dos principais projetos da empresa estudada que conta com apoio financeiro externo foi feito em parceria com esta empresa ainda antes da aquisição. Deste modo, o conceito de componentização pode ser considerado o elemento central do novo direcionamento estratégico da empresa estudada.

5 CONCLUSÃO

A divisão do campo da estratégia reflete-se na própria dificuldade de definição do termo estratégia, conforme discutido na introdução. Neste sentido, Mintzberg (1987) sugere cinco possíveis definições para o conceito: estratégia como plano; estratégia como pretexto; estratégia como padrão; estratégia como posição; e estratégia como perspectiva. O autor ainda propõe que existem várias relações entre estas definições, as quais devem ser entendidas como complementares, pois “cada definição acrescenta elementos importantes ao nosso entendimento de estratégia; na verdade, as definições nos encorajam a tratar de questões sobre a organização como um todo” (MINTZBERG *et al.*, 2006: p. 28).

É a partir desta proposta de uma abordagem que considere a questão da estratégia de forma integrada e como um modo de compreender a organização como um todo que o problema de pesquisa foi delineado, apontando como objetivo central do trabalho compreender como a estratégia em uma empresa inovadora é formada e quais fatores manifestam-se neste processo.

Deste modo, a estratégia da empresa estudada pode ser definida como uma visão empreendedora, voltada para o crescimento e a valorização da empresa, apoiada por um processo de diversificação das linhas de produto da empresa, a partir de um novo direcionamento. Este novo direcionamento é composto por três elementos: a componentização; a segmentação do mercado em verticais; e a busca por recursos externos para financiar a retomada da inovação. Conforme discutido na análise do caso, a componentização apresenta-se como elemento central deste novo direcionamento e, em conjunto com o conceito de sustentabilidade dos 3 Rs (reduzir, reciclar e reutilizar), é percebida pelos membros da empresa como uma forma de pensar, aplicável a todos os seus processos.

Ao analisar o caso da empresa selecionada, observa-se ainda que, mesmo partindo das propostas da abordagem processual, os elementos da estratégia propostos por Pettigrew (1989) não apenas interagem entre si, como coloca o autor, mas também trafegam entre as

diversas abordagens do campo da estratégia, utilizando modelos e instrumentos desenvolvidos pela abordagem clássica para informar, balizar e mesmo legitimar o processo e conteúdo da estratégia definida. Deste modo, a estratégia da empresa estudada pode ser caracterizada como uma perspectiva, mas uma perspectiva que se apoia tanto em análises formais como em aspectos informais da organização, conforme proposto por Andrews (1977), um dos fundadores da abordagem clássica.

Neste sentido, enquanto a visão empreendedora do novo presidente da empresa pode ser entendida como uma perspectiva de futuro, explicitada por meio da definição de uma meta de receita para os próximos anos, baseada nas experiências e conhecimentos do conselho diretor da empresa estudada, e apoiada por análises formais – como o modelo SWOT, por exemplo -, a componentização pode ser caracterizada como uma estratégia emergente, um padrão de decisões adotadas por diversos membros da empresa de forma isolada, reconhecido e legitimado por seu novo presidente ao redefinir os rumos da empresa. Durante a análise do caso é demonstrado como este padrão emerge e une-se à visão empreendedora para definir a nova estratégia da empresa, indicando que a proposta de uma abordagem integrada da questão da estratégia é realmente necessária para a compreensão desta estratégia e da empresa como um todo.

As análises revelam também que a visão empreendedora atua como guia e motivador, de modo similar ao conceito de intenção estratégica proposta por Hamel e Prahalad (1989). Porém, esta visão é complementada pela noção de componentização, percebida como uma “forma de pensar”. É esta forma de pensar, “tangibilizada” no conceito de componentização, a qual atua como guia para as decisões dos membros da empresa, complementando, deste modo, a visão empreendedora do novo presidente.

Portanto, a estratégia da empresa estudada é formada por uma visão empreendedora e uma forma de pensar, explicitadas pela definição de uma meta de crescimento da receita e do valor da empresa, e através da noção de componentização, ampliada pelo conceito de 3 Rs, que deve ser aplicada em todas as áreas da empresa, guiando as ações de seus membros. Esta estratégia pode ser considerada uma forma de visualizar o mundo – uma perspectiva, nos termos de Mintzberg (1987) – e o futuro de empresa, que atua principalmente como motivador, e uma forma de pensar, que guia as decisões e ações dos membros da empresa. Esta conclusão relaciona-se com diversas propostas do campo da estratégia, como os trabalhos de Hamel e Prahalad (1995; 1993; 1989), de Collins e Porras (1995), e de Nelson e Winter (2005), contribuindo para a compreensão da estratégia como um processo de formação no qual se manifestam diversos fatores, formais e informais.

Retomando as propostas de autores que apoiam-se em pesquisas empíricas e em teorias desenvolvidas em diversos campos das ciências sociais, como Henry Mintzberg, e em trabalhos como os de Cyert e March (1963) – no qual propõem que o comportamento estratégico tende a ficar entrincheirado nas rotinas e procedimentos padrões impostos pelas exigências políticas e limites cognitivos dos membros da empresa -, e de Nelson e Winter (2005) – apontando que os estrategistas não buscam uma solução ótima, mas se satisfazem seguindo a rotina e a heurística estabelecidas pela empresa -, pode-se colocar esta conclusão em outras palavras: a estratégia da empresa estudada forma-se como uma heurística, no caso, apoiada por uma visão de futuro deliberada que atua como fator motivador.

Deste modo, o estudo de caso apresentado permite considerar a estratégia como uma forma de pensar e interpretar a organização e seu contexto. Retomando as propostas de autores como Barnard (1979), Selznick (1972), Nelson e Winter (2005), entre outros, observa-se que os fatores informais podem estar institucionalizados no comportamento dos membros

de uma organização, em forma de rotinas e de uma heurística que coordenam e motivam este comportamento. No caso da empresa estudada os fatores informais manifestam-se principalmente em torno de uma forma de pensar, tangibilizada no conceito de componentização, e de um valor central, o empreendedorismo. Esta forma de pensar também se manifesta em uma forma de interpretar, ou perceber, o contexto externo e interno da organização, assim como no processo de formação da estratégia e em seu conteúdo – nos termos de Pettigrew (1989).

Finalmente, considera-se uma limitação do presente trabalho, como todo estudo de caso, a aplicação de achados teóricos apenas por analogia e que se deve explorar em estudos futuros outras empresas com perfil análogo. Em termos de pesquisas futuras, além da reprodução do estudo em outras organizações, considera-se importante a tentativa de aplicar os conceitos propostos em empresas que utilizem processos formais de formulação da estratégia, mais próximos da abordagem clássica, com o objetivo de verificar se esta escolha alinha-se com a forma de pensar e as percepções de seus membros e como estes fatores inter-relacionam-se neste tipo de organização. Observa-se ainda que, as pesquisas que partem de uma abordagem voltada para os recursos internos tendem a reconhecer e considerar, em alguns casos, a importância dos fatores formais no processo de formação de estratégias, enquanto aquelas baseadas nas propostas da abordagem clássica tendem, em muitos casos, a desconsiderar os fatores informais. Esta divisão do campo prejudica seu desenvolvimento, criando abordagens limitadas e teorias de difícil integração ou síntese, e deve ser superada para que o campo da estratégia possa contribuir ainda mais para a compreensão das organizações como um todo, das relações entre seus membros, seus fatores formais e informais, e para a formação das ciências administrativas e de seus praticantes.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Pamplona: Universidad de Madrid, 1977.
- BARNARD, C. I. *As Funções do Executivo*. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARNEY, J. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3: 656-665, 1986.
- BENNIS, W.; NAMUS, B. *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, 1985.
- BETTIS, R.; PRAHALAD, C. K. The Dominant Logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*; Vol. 16, No. 1: p. 5-14, 1995.
- CONDE, F. G. A. *Análisis Sociológico del Sistema de Discursos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2009. (Cuadernos Metodológicos 43).
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: N. J., 1963.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4: 532-550, 1989.
- FARIA, A.; LINHARES, P. O Preço da Passagem no Discurso de uma Empresa de Ônibus. *Cadernos de Pesquisa*, Vol. 10, No. 1: 32-38, 1993.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3: 63-76, 1989.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2: 75-84, 1993.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I. Strategy-Process Research: what have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, Vol. 32, No. 5: 673-720, 2006.
- LINDBLOM, C. E. The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2: 79-88, 1959.
- LORSCH, J. W. Managing Culture: the invisible barrier to strategic change. *California Management Journal*, Vol. 28, No. 2: 95-109, 1986.
- LUZ, C.; NETO, J. S. Eles Ganham Dinheiro pelo Celular: como uma nova geração lucra com jogos e músicas pelo telefone. *Revista Época*, Rio de Janeiro, 04 fev. 2006. Seção Economia e Negócios. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/epoca/0,,EPT1123572-1662,00.html>>. Acesso em: 17 fev. 2012.
- MAHONEY, J. T. Strategic Management and Determinism: sustaining the conversation. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 1: 173-191, 1993.
- MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, Vol. 16, No.2: 44-53, 1973.
- MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Vol 24, No. 9: 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 4: 65-75, 1987.
- MINTZBERG, H. *et al. O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3: 257-272, 1985.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica*. Campinas: Editora UNICAMP, 2005.

PETTIGREW, A. M. Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 7, No. 2: 78-87, 1977.

PETTIGREW, A. M. *A Cultura das Organizações é Administrável?*. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

QUINN, J. B. *Strategies for Change: logical incrementalism*. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

SELZNICK, P. *A Liderança na Administração; uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1972.

SILVA, A. R. L. *As Práticas Sociais e o "Fazer Estratégia": um estudo dos comerciantes de hortifrutícolas no mercado da Vila Rubim*. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SIMON, H. A. *Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7: 509-533, 1997.

VOLBERDA, H. W. Crisis in Strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, Vol. 1, No. 1: 35-42, 2004.

WHITTINGTON, R. *O Que é Estratégia*. São Paulo: Pioneira, 2002.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

