

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**

**Daniel Teodoro Gomes**

**Intenção Estratégica e Identidade Organizacional:  
um estudo sobre formação da estratégia em uma organização inovadora**

**Belo Horizonte**

**2012**

**Daniel Teodoro Gomes**

**Intenção Estratégica e Identidade Organizacional:  
um estudo sobre formação da estratégia em uma organização inovadora**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Reynaldo Maia Muniz

Co-orientador: Prof. Alexandre Teixeira Dias

**Belo Horizonte**

**2012**

### Ficha catalográfica

G633i  
2012

Gomes, Daniel Teodoro.  
Intenção estratégica e identidade organizacional : um estudo sobre formação da estratégia em uma organização inovadora / Daniel Teodoro Gomes, 2012.  
141 f.: il.

Orientador: Reynaldo Maia Muniz.  
Coorientador: Alexandre Teixeira Dias.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia (p. 134-139) e apêndice.

1. Empreendedorismo – Teses. 2. Heurística – Teses.  
3. Administração – Teses. I. Muniz, Reynaldo Maia. II. Dias, Alexandre Teixeira. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
IV. Título.

CDD: 658.403



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **DANIEL TEODORO GOMES**, REGISTRO Nº 500/2012. No dia 26 de junho de 2012, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 04 de junho de 2012, para julgar o trabalho final intitulado "**Intenção Estratégica e Identidade Organizacional: Um Estudo sobre Formação da Estratégia em uma Empresa Inovadora**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 26 de junho de 2012.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz .....  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias .....  
Co-orientador - (FUMEC/MG)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves .....  
(CEPEAD/UFMG)

## **Agradecimentos**

Inicialmente, gostaria de agradecer ao professor Reynaldo pelo excelente trabalho de orientação, fundamental para a concepção e realização da pesquisa, e pelas conversas e questionamentos que contribuíram também para meu aprendizado e formação como pesquisador e acadêmico. Ao professor Alexandre pelos comentários e sugestões na defesa do projeto de pesquisa e pela ajuda na elaboração e revisão da versão final desta dissertação, apontando equívocos e sugerindo melhorias. Ao professor Cheng por ter indicado e tornado possível a realização do estudo de caso na Takenet. Ao professor Carlos Alberto pelas sugestões e conversas durante as disciplinas de Teorias da Estratégia e Seminário, e também pelos comentários na defesa do projeto.

Agradeço também a todos os Takeseres, principalmente àqueles com quem tive o prazer de conversar sobre esta excelente empresa repleta de boas ideias, propostas inovadoras e pessoas fantásticas que as concretizam e fazem da Takenet uma empresa modelo. Muito obrigado pela recepção amigável e pela abertura em discutir temas sensíveis sobre a empresa e sua estratégia, e também pelas conversas sempre agradáveis sobre outros assuntos de interesse comum. Agradeço em especial ao Daniel, por sua bondade e entusiasmo.

Gostaria de agradecer ainda a todos os colegas do mestrado e do doutorado, pela convivência, pelas conversas – acadêmicas ou não – e pela juventude e energia que me emprestaram para juntos vencermos os desafios e as dificuldades do curso. Agradeço em especial à Ana, amiga, mestra e musa virtual, sem a qual eu não teria escrito nem uma linha desta dissertação. Ao Amon, sempre disposto a uma boa conversa, com bons amigos e, claro, muita cerveja. E ao Felipe, pela calma persistência em tirar-me de casa nestes difíceis meses de 2012. E também ao Zebu, que desde a graduação tem me estimulado e apoiado a seguir a carreira acadêmica.

Agradeço também ao CEPEAD pela experiência – que espero nunca esquecer – e à CAPES pelo apoio financeiro.

Finalmente, agradeço aos meus pais pelo companheirismo, pelo apoio e pela presença nos bons e maus momentos de minha vida; e sobretudo pelo amor, o ensinamento mais importante de todos.

## Resumo

Buscando contribuir para a compreensão da estratégia como um processo de formação, o presente trabalho coloca o seguinte problema de pesquisa: “Como se forma a estratégia em uma empresa inovadora e quais fatores informais manifestam-se neste processo?”. Os fatores informais relacionam-se com os processos semiconscientes de decisão e os aspectos culturais, políticos e históricos da organização, e ao modo como estes são percebidos e interpretados por seus membros. Com o objetivo de possibilitar a identificação dos fatores informais, a pesquisa concentra-se em dois conceitos principais, o conceito de intenção estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1989) e o conceito de identidade organizacional (ALBERT; WHETTEN, 1985). Estes conceitos são compreendidos como percepções dos membros da organização sobre sua visão de futuro e suas características presentes, respectivamente. Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa apoia-se no estudo de caso de uma empresa 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 e a valorização da empresa e apoiada por um processo de diversificação das linhas de produto a partir de um novo direcionamento composto por três elementos: componentização; segmentação do mercado em verticais; e busca por recursos externos para financiar a retomada da inovação. 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. Retomando as propostas de autores que apoiam-se em pesquisas empíricas e em teorias desenvolvidas em diversos campos das ciências sociais, 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 – condicionada pela trajetória histórica da empresa e seus valores centrais -, que atua como fator motivador e guia para as decisões e ações dos membros da organização.

*Palavras-chave:* Visão empreendedora. Fatores informais. Heurística.

## **Abstract**

Aiming to contribute to the understanding of strategy as a formation process, this research proposes the following question: “How the strategy of an innovative company is formed and which informal factors manifest in this process?”. Informal factors are related to semiconscious processes of decision making, and cultural, political and historical aspects of an organization – and the way these are perceived and interpreted by its members. In order to identify the informal factors, this research focus on two main concepts: strategic intent (HAMEL; PRAHALAD, 1989) and organizational identity (ALBERT; WHETTEN, 1985), defined as the members' perceptions about the future perspective and the present characteristics of the organization, respectively. To answer the proposed question, this research uses a case study on an innovative company, leader in its sector and the first provider of many mobile services in Brazil. Semi-structured interviews with directors and middle managers who participated in the strategy formation process are the main data collection instrument, complemented by documents and direct observation. The analysis is based on discourse analysis techniques, mainly the persuasion strategies suggest by Faria and Linhares (1993). The strategy of the studied company can be defined as an entrepreneurial vision aimed to revenue growth and value increase of the company, supported by a process of diversification of its products lines by means of a new direction composed of three elements: componentization; market segmentation in verticals; and the search for external resources to finance the recovery of innovation processes. The componentization presents itself as the central element of this new direction and, together with the concept of 3 Rs (reduce, recycle and re-utilization), is perceived by the company's members as a way of thinking, which can be applied to all its processes. Considering the proposals of researchers who support their work on empirical studies and theories developed in many fields of social sciences, this conclusion can be put in other words: the strategy of the studied company is formed by an heuristic, in the case, supported by a deliberated perspective about the future of the company – conditioned by its historical trajectory and central values -, which acts as a motivational factor and a guide for the decisions and actions of the organization members.

*Keywords:* Entrepreneurial vision. Informal factors. Heuristic.

## **Prelúdio**

Um dos desafios das chamadas ciências administrativas é a definição de um objeto de estudo próprio. Inicialmente voltados para a noção de empresa, os pesquisadores do campo tenderam muitas vezes para uma definição derivada da economia clássica, que considera a empresa uma unidade do sistema de produção que busca a maximização de seu lucro. Outros, com origem nas ciências políticas e na administração pública, e influenciados principalmente pela obra de Max Weber, consagraram a forma burocrática e as questões da legitimidade e do poder como temas centrais. Uma terceira vertente, um pouco mais recente, aproxima-se das ciências sociais e amplia a noção de empresa, adotando o termo organização com o objetivo de abranger também o chamado terceiro setor. Porém, estas influências de outras ciências, apesar de fundamentais para a formação do campo, trazem em si dois riscos opostos.

O primeiro é pensar a organização pelo ponto de vista estritamente econômico, como uma estrutura produtiva voltada para a eficiência técnica e a maximização do lucro, apenas um instrumento de geração de riqueza inserido em um sistema mais amplo e que impõe suas regras. Esta visão pode ser observada na chamada administração científica (tida como fundadora das ciências administrativas – sua escola clássica), essencialmente voltada para as questões técnicas da produção e da divisão do trabalho, apresentando uma visão mecanicista da organização e do ser humano.

O segundo risco, menos evidente que o primeiro mas igualmente persistente e recorrente em toda a história do campo, é pensar a organização como espaço que reproduz a sociedade como um todo. Uma organização não é uma sociedade. A sociedade não é uma organização. Se assim fosse, não haveria necessidade de uma ciência administrativa, bastariam as ciências sociais.

Estes dois riscos levam a (ou derivam-se de) um equívoco comum: não considerar as particularidades das organizações. Uma organização não se define pela sociedade na qual está inserida, apesar de ser influenciada por esta. Por outro lado, não é uma “caixa preta” maximizadora de lucros e totalmente sujeita às características do sistema produtivo de seu tempo e setor. Toda organização é um reflexo de seu tempo e lugar, porém, cada organização específica é, antes de tudo, uma criação de seus membros e das pessoas que com eles se relacionam (ou com seus produtos, serviços, marcas, etc.).

Esta especificidade de cada organização não significa que elas não tenham características comuns e que não seja possível reconhecer padrões e semelhanças, os quais permitem seu estudo sistemático e uma delimitação conceitual. Porém, é necessário reconhecer as particularidades e idiosincrasias das organizações, como espaço único de relações sociais que, se sujeitas às regras gerais da sociedade em que se encontram e aos princípios básicos do sistema de produção de seu tempo, possuem também regras próprias (e que funcionam apenas dentro de seu espaço específico) e modos de produção singulares, por mais semelhantes que possam ser ao padrão de seu tempo e lugar.

Apesar disto, não há razão para se descartar o conceito tradicional de organização como um conjunto de pessoas unidas por um objetivo comum. Porém, com o cuidado de se esclarecer que o termo objetivo comum não implica que todos os membros da organização possuem os mesmos interesses. É exatamente o fato de que cada membro persegue interesses próprios, e muitas vezes divergentes do objetivo da organização, que cria a necessidade de uma ciência administrativa. Em outras palavras, o problema administrativo central é exatamente conjugar interesses particulares diversos, e satisfazê-los dentro do possível, ao mesmo tempo em que se possibilita o alcance dos objetivos da organização, de seu propósito. É este propósito o motivo da criação da organização e seu cumprimento o que assegura sua sobrevivência (BARNARD, 1979).

Deste modo, a definição de organização como um grupo de pessoas que coordenam seus esforços para o alcance de determinado objetivo é suficiente para diferenciá-la de outros tipos de agrupamento social, e, ao mesmo tempo, ampliar o escopo para além das organizações produtivas estritamente voltadas para a maximização do lucro – se é que estas existem fora dos modelos da economia clássica.

Considerar as organizações como um tipo específico de agrupamento social, e que cada uma delas possui características próprias, pode levar a entender que sejam estas o objeto de estudo das ciências administrativas. Porém, isto seria ainda um equívoco. Entendidas como um tipo de sistema cooperativo, as organizações podem ser também objeto de outras disciplinas. É a especificidade das relações entre seus membros dentro deste sistema, e com aquilo que o cerca, suas práticas, valores e elementos formais – os quais materializam e definem seus limites -, o que constitui este objeto. Assim, é o ser humano enquanto membro de uma organização específica – com suas regras e sistemas de produção próprios, seu propósito e

seus mecanismos de coordenação, e também seus elementos materiais – o objeto próprio das ciências administrativas.

Neste sentido, o presente trabalho estuda as decisões estratégicas dos membros de determinada organização, e não o processo pelo qual as pessoas tomam decisões ou fazem escolhas na sociedade em geral, na esfera econômica ou em outras organizações das quais também participam. Entende-se, portanto, que as organizações – e no limite que cada organização – possuem regras e rotinas únicas, que por sua vez manifestam-se de modo particular nas decisões de seus membros, enquanto membros.

*Au fond, je me donne des règles pour être  
totalement libre.*

Georges Perec

## Sumário

1. Introdução.....	10
1.1. Conceitos centrais da pesquisa.....	12
1.2. Objetivos de pesquisa.....	14
1.3. Estrutura do presente trabalho.....	14
2. Marco Teórico.....	15
2.1. Abordagem clássica da estratégia.....	16
2.2. Abordagem baseada em recursos internos.....	20
2.2.1. Intenção estratégica e empresas visionárias.....	22
2.2.2. Rotinas e capacidades dinâmicas.....	26
2.2.3. A estratégia como padrão emergente.....	30
2.2.4. Visão empreendedora, liderança e cognição.....	33
2.2.5. Cultura, identidade organizacional e poder.....	36
2.3. Operacionalização dos conceitos centrais da pesquisa.....	40
2.3.1. O conceito de estratégia utilizado no presente trabalho.....	42
2.3.2. Operacionalização dos conceitos norteadores.....	43
2.3.3. Relações entre os conceitos norteadores.....	44
3. Metodologia.....	47
3.1. Escolha da empresa e dos entrevistados.....	47
3.2. Coleta e análise dos dados.....	50
3.3. Operacionalização da análise.....	53
4. Formação da estratégia em uma empresa inovadora.....	55
4.1. Contextualização: a empresa e sua estratégia atual.....	55
4.1.1. O período de controle japonês.....	56
4.1.2. A retomada do controle pelos sócios e do crescimento.....	59
4.1.3. A estratégia atual da empresa.....	63
4.2. Componentização, uma estratégia emergente?.....	75
4.2.1. Emergência do conceito de componentização.....	81
4.2.2. A componentização como solução emergente.....	91
4.2.3. Dificuldades da componentização enquanto estratégia legitimada.....	98
4.2.4. Formação da estratégia e o conceito de componentização.....	100
4.3. Intenção estratégica em uma empresa inovadora.....	103
4.4. Identidade organizacional em uma empresa inovadora.....	115
5. Conclusão.....	127
Referências.....	134
Apêndice.....	140

## 1. Introdução

O campo da estratégia divide-se em diversas perspectivas concorrentes e suplementares, que se apoiam em teorias advindas de áreas como economia, biologia, política, sociologia, etc. Esta fragmentação do campo reflete-se nas diversas tentativas de classificação das teorias que o compõem. Entre estas classificações pode-se destacar as dez escolas propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as quatro perspectivas genéricas definidas por Whittington (2002) e as três perspectivas em gestão estratégica de Volberda (2004).<sup>1</sup> Considerando-se a natureza das teorias, estas podem ser agrupadas em dois grandes blocos: teorias prescritivas, que buscam definir como as estratégias devem ser formuladas; e teorias descritivas, que tentam descrever como as estratégias são criadas nas organizações.

No primeiro bloco são enfocadas as etapas de formulação e implementação da estratégia, definidas por meio de um processo deliberado e analítico. A formulação é tarefa da alta direção, com o apoio de analistas especializados que fazem o levantamento das informações necessárias para a concepção de um planejamento formal, o qual deve guiar as ações futuras da organização. A implementação deste planejamento fica a cargo dos gerentes de nível médio, que devem seguir os planos operacionais e orçamentários concebidos e garantir que os objetivos de suas respectivas áreas sejam atingidos. (WHITTINGTON, 2002)

Por sua vez, as teorias de natureza descritiva apontam que as decisões estratégicas não são totalmente deliberadas e as etapas de formulação e implementação nem sempre podem ser separadas, mas que constituem um processo contínuo de deliberação e emergência. Esse processo é caracterizado por Mintzberg (1978) como uma corrente de decisões que forma um padrão, a estratégia realizada. Deste modo, a estratégia é definida a partir de um processo de formação, no qual fatores econômicos, políticos, culturais, sociais e ambientais inter-relacionam-se, permitindo a emergência de estratégias em diversos níveis da organização.

---

<sup>1</sup> Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dividem as teorias sobre estratégia com base em seus temas centrais, agrupadas em três escolas prescritivas (escola do *design*; escola de planejamento; e escola de posicionamento), seis escolas descritivas (escola empreendedora; escola cognitiva; escola de aprendizado; escola de poder; escola cultural; e escola ambiental) e uma décima escola que localizam entre prescritiva e descritiva (escola de configuração). Whittington (2002) divide o campo em quatro perspectivas, numa matriz entre resultados (maximização dos lucros e plural) e processos (deliberado e emergente), são elas: abordagem clássica; perspectivas evolucionárias sobre estratégia; abordagem processual; e perspectivas sistêmicas sobre estratégia. Volberda (2004), adotando um critério temporal, aponta três perspectivas em gestão estratégica: clássica, moderna e pós-moderna. Apesar de basear-se principalmente nestes autores, o presente trabalho adota uma divisão em apenas duas abordagens: clássica – de natureza fundamentalmente prescritiva e consolidada pela adaptação do modelo SCP (Estrutura, Conduta e Desempenho – em inglês); e baseada em recursos internos – de natureza mais prescritiva e baseada principalmente na VBR (visão baseada em recursos). Estas duas abordagens são apresentadas no marco teórico.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: p. 43) apontam que a dificuldade é lidar com todas as complexidades que representam diferentes partes do processo de formação da estratégia:

A formação de estratégia é projeto sensato, visão intuitiva e aprendizado emergente; é sobre transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; tem que incluir análise prévia e programação posterior, além de negociação durante; e tudo isso deve ser em resposta ao que pode ser um ambiente exigente.

Considera-se no presente trabalho, com base nesta abordagem descritiva da estratégia, que a formação da estratégia é um processo contínuo de deliberação e emergência que pode incluir, além de análises e planejamento formal:

- Definição e divulgação de uma visão da organização;
- Interação social e formação de perspectivas;
- Processos de negociação entre indivíduos e coalizões;
- Interpretações da visão, da organização e de seu ambiente;
- Processos de aprendizado baseados em experiências passadas;
- Relações com o ambiente externo.

A literatura recente do campo tem demonstrado a relevância destes elementos, que podem ser caracterizados como fatores informais, no processo de formação de estratégias. Porém, esta abordagem da estratégia ainda tem reduzido espaço nas principais publicações do campo, quando comparado ao número de trabalhos que abordam fatores formais como planejamento e técnicas de análise<sup>2</sup>. Além disto, poucos trabalhos que apoiam-se na abordagem de recursos internos buscam analisar como ocorre este processo de formação e como os fatores informais manifestam-se nas estratégias adotadas, como ocorre nas pesquisas realizadas por Henry Mintzberg, citadas no marco teórico, e de autores como Pettigrew (1977), Weick (1990) e Whittington (1996). Buscando contribuir para a compreensão da estratégia como um processo de formação, o presente trabalho coloca o seguinte problema de pesquisa:

**Como se forma a estratégia em uma empresa inovadora e quais fatores informais manifestam-se neste processo?**

A escolha por uma empresa inovadora e que atua em um setor econômico de desenvolvimento relativamente recente e que apresenta elevados índices de crescimento, alta tecnologia e é composto por um grande número de empresas competindo pelas oportunidades de expansão no setor, deve-se ao fato de que – pelo menos a princípio – este tipo de empresa apresenta uma estrutura mais flexível, para que possa se adaptar às características de seu ambiente

---

<sup>2</sup> Conforme demonstram Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) em estudo taxonômico do campo.

externo, conforme proposto pelos autores da Teoria Contingencial<sup>3</sup>. Esta flexibilidade facilita a emergência de estratégias e a caracterização de seu processo como de formação.

### 1.1. Conceitos centrais da pesquisa

O que se denomina de fatores informais no presente trabalho, como colocado anteriormente, relaciona-se em grande parte aos processos semiconscientes de decisão e aos aspectos culturais, políticos e históricos da organização, e ao modo como estes são percebidos e interpretados por seus membros. Por sua vez, os fatores formais são a estrutura organizacional, as descrições de cargos e funções, os processos produtivos da organização, etc. Com o objetivo de possibilitar a identificação dos fatores informais, a pesquisa concentra-se em dois conceitos principais, o conceito de intenção estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1989) e o conceito de identidade organizacional (ALBERT; WHETTEN, 1985)<sup>4</sup>.

A intenção estratégica é definida por Hamel e Prahalad (1995: p. 150) como o ponto central da arquitetura estratégica e uma fonte de energia emocional e intelectual para a realização da estratégia da organização, pois transmite uma noção de direção e “implica um ponto de vista competitivamente único sobre o futuro”.

Empresas que alcançaram liderança global nos últimos 20 anos, invariavelmente começaram com ambições desproporcionais em relação aos seus recursos e competências. Uma verdadeira obsessão pela vitória permeava todos os níveis da organização, a qual denominamos *intenção estratégica*. (HAMEL; PRAHALAD, 1989: p. 64 – grifos no original)

Conforme colocam Santos e Muniz (2006: p. 1 – grifos no original):

*A intenção estratégica* afigura-se (ou deveria afigurar-se) como pedra fundamental da concepção e elaboração das estratégias organizacionais. Dela decorrem (ou deveriam decorrer) as visões, missões, objetivos, metas, posicionamentos, escolhas, projeções. Dela derivam (ou deveriam derivar) as políticas e diretrizes, os desenhos dos processos e os arranjos dos recursos. Ela induz (ou deveria induzir) a criação e o

<sup>3</sup> Conforme apontam os autores da Teoria Contingencial, como Burns e Stalker (1994) – os quais apresentam a distinção clássica entre os enfoques mecanicista e orgânico de organização -, quando mudanças no ambiente, na tecnologia do setor e nas condições do mercado em que atuam são recorrentes e significativos, as empresas tendem a adotar estilos de organização mais abertos e flexíveis – orgânicos. Neste mesmo sentido, Woodward (1977) sugere que as organizações eficazes buscam compatibilizar estrutura e tecnologia. Além disto, Lawrence e Lorsch (1973) demonstram que a diferenciação dos estilos administrativos e organizacionais também varia entre os departamentos de uma empresa, conforme a natureza da indústria e seu ambiente externo, e o nível de interação dos departamentos com este ambiente. Finalmente, Mintzberg (1995) apresenta cinco configurações internas para as organizações eficazes, cada uma delas indicada para um tipo de ambiente externo, caracterizados por uma matriz dividida em dois eixos - estável / dinâmico e simples / complexo. Estas questões são tratadas em alguns momentos da análise do caso estudado.

<sup>4</sup> Estes conceitos, assim como sua operacionalização na pesquisa empírica, são discutidos em detalhes no marco teórico.

desenvolvimento de competências organizacionais distintas. Em seu escopo encontram-se implícitos e explícitos (ou deveriam encontrar-se) os credos, valores e princípios norteadores das atitudes. Ela sinaliza (ou deveria sinalizar) para os *stakeholders* e para o mercado perspectivas de geração de valor e de sustentabilidade em sentido amplo.

Por sua vez, a identidade organizacional é definida por Albert e Whetten (1985: p. 265) como “a percepção dos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização”. De acordo com Caldas e Wood Jr. (1997: p. 12), “a partir das noções de Erikson [1968] sobre identidade individual e dos primeiros trabalhos sobre cultura e simbolismo organizacional, esses autores sugeriram que organizações também possuem uma identidade, ou um 'caráter central’”. Os três critérios propostos por Albert e Whetten (1985) para definir a identidade de uma organização, podem ser descritos da seguinte forma: i) o critério de centralidade aponta as características vistas como a essência da organização; ii) o critério de distintividade aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada; e iii) o critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo. Nota-se que esta divisão é analítica, pois os três critérios formam um conjunto, em muitos casos difícil de ser separado, conforme apontam os próprios autores.

Deste modo, os conceitos de intenção estratégica e de identidade organizacional podem ser compreendidos como percepções dos membros da organização sobre sua visão de futuro e suas características presentes, respectivamente. Estas percepções manifestam os valores, crenças, símbolos e rituais da organização – sua cultura; os processos de barganha e negociação entre membros e coalizões em defesa de seus interesses divergentes – sua política; e as experiências e processos de aprendizado de seus membros, os quais se relacionam ainda com os caminhos históricos percorridos pela organização como um todo. As relações entre estes conceitos centrais e os fatores informais, assim como a inter-relação entre intenção estratégica e identidade organizacional são discutidas no marco teórico.

A partir da definição dos conceitos de intenção estratégica e identidade organizacional como percepções dos membros sobre a organização e seu futuro, estes conceitos são utilizados como norteadores da análise do caso estudado, pois permitem acesso – mesmo que limitado, devido às próprias características intrínsecas dos fenômenos estudados – aos fatores informais da organização, ao mesmo tempo em que possibilitam explorar outros conceitos pertinentes do campo da estratégia que sejam profícuos à pesquisa. Isto porque, conforme discutido no marco teórico, estes fatores – formais e informais – inter-relacionam-se no processo de formação de estratégias, como apontam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

### *1.2. Objetivos de pesquisa*

A partir do problema de pesquisa proposto anteriormente e da definição dos conceitos centrais que possibilitam a investigação dos chamados fatores informais, pode-se delinear como objetivo geral da pesquisa compreender como a intenção estratégica e a identidade organizacional manifestam-se no processo de formação da estratégia em uma empresa inovadora, e como seus objetivos específicos:

- Identificar a trajetória histórica da empresa estudada e sua estratégia atual;
- Verificar se o processo de definição da estratégia é um processo de emergência;
- Descrever este processo de definição e seus elementos constituintes;
- Levantar as percepções dos membros envolvidos neste processo;
- Demonstrar como estas percepções manifestam-se na formação da estratégia;
- Traçar possíveis relações entre estas percepções e outros fatores informais e formais.

Para alcançar estes objetivos, a pesquisa apoia-se no estudo de caso de uma empresa inovadora, líder em seu setor e pioneira na prestação de diversos serviços na área de telefonia móvel. 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, detalhadas na metodologia.

### *1.3. Estrutura do presente trabalho*

O presente trabalho divide-se em cinco partes: esta introdução; o marco teórico, no qual são apresentadas as diversas teorias sobre estratégia, com destaque para aquelas mais pertinentes para a proposta da pesquisa; a metodologia utilizada na coleta e análise de dados; o estudo de caso, durante o qual discute-se os dados levantados e busca-se atingir os objetivos de pesquisa delineados acima; e uma conclusão na qual destacam-se os principais resultados do estudo e sua contribuição para o campo da estratégia.

## 2. Marco Teórico

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, atribuídas às próprias características do fenômeno estudado.

Deste modo, partindo de definições e premissas diferentes, as teorias sobre estratégia formam um campo diversificado, marcado por controvérsias, complementaridades 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 balanceada (VOLBERDA, 2004).

Dentre as tentativas de classificação pode-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, com base nestas classificações e nos textos dos principais autores do campo, apresenta um breve panorama das teorias sobre estratégia, dando destaque para aquelas mais pertinentes ao problema de pesquisa proposto. Conforme apontado na introdução, este panorama é dividido em duas abordagens: a abordagem clássica da estratégia – de natureza prescritiva e influenciada pela economia neoclássica, principalmente pelo modelo SCP (Estrutura, Conduta e Desempenho – em inglês) – e a abordagem baseada em recursos internos – apoiada em pesquisas empíricas, mas em alguns casos também prescritivas, e influenciada pela Teoria Baseada em Recursos.

A classificação proposta não pretende dividir o campo em duas abordagens concorrentes, mas demonstrar que, apesar de fragmentado, sua evolução ocorre em trajetórias que se cruzam em diversos pontos, numa série de esforços em busca de uma melhor compreensão da estratégia; e também para desenvolver modelos e perspectivas que auxiliem seus praticantes. Como observa Mintzberg (2007), a própria pesquisa sobre estratégia pode demonstrar como estratégias formam-se a partir da emergência de padrões reconhecíveis apenas *a posteriori*.

### 2.1. Abordagem clássica da estratégia

As chamadas teorias clássicas sobre estratégia surgiram a partir da década de 1960, período durante o qual o campo começou a tornar-se uma disciplina coerente e o termo “estratégia” passou a ocupar lugar de destaque na literatura de administração (WHITTINGTON, 2002). O livro de Chandler (1962) sobre o desenvolvimento das grandes corporações nos Estados Unidos na primeira metade do século XX pode ser considerado a base das premissas e propostas desta abordagem, sendo possível considerar que as teorias clássicas constituem um esforço de formalização e instrumentalização das características apontadas pelo autor como responsáveis pelo sucesso das empresas estudadas em sua pesquisa. Isto porque, enquanto o trabalho de Alfred Chandler é de natureza histórica e descritiva, as teorias classificadas como clássicas (WHITTINGTON, 2002) assumem uma posição prescritiva, buscando estabelecer como as estratégias organizacionais devem ser formuladas e implementadas.<sup>5</sup>

Outras obras podem ser consideradas precursoras desta abordagem e do campo em geral, como o livro “Liderança na Administração”, de Philip Selznick, publicado originalmente em 1957, e os trabalhos da organização industrial, os quais influenciaram as teorias desenvolvidas na década de 1980. Selznick (1972) introduziu alguns conceitos centrais utilizados no campo da estratégia, como a noção de competência distintiva, a relação entre estado interno e expectativas externas, e a questão da implementação das políticas da empresa. O trabalho do autor foi base importante para a teoria sobre estratégia de Kenneth Andrews.

O texto de Kenneth Andrews, publicado em livro elaborado pelo chamado “grupo de Harvard”, em 1965, desenvolve um modelo para a análise das forças e fraquezas da organização, e das ameaças e oportunidades de seu ambiente externo, mais conhecido pela sigla SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – em inglês). Este modelo é a base dos primeiros esforços da abordagem clássica em criar instrumentos de análise para a formulação de estratégias, sendo utilizado por diversas organizações desde então. De acordo com Andrews (1977), o modelo permite aos estrategistas da organização identificar os aspectos internos e externos relevantes e, a partir de sua análise, definir alternativas estratégicas, através de um “ato criativo”. As alternativas levantadas devem ser, então,

---

<sup>5</sup> A abordagem clássica da estratégia (WHITTINGTON, 2002) também é chamada de perspectiva clássica (VOLBERDA, 2004), de modelo linear (CHAFFEE, 1985), entre outras denominações, e corresponde as escolas prescritivas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) – escolas de *design*, de planejamento e de posicionamento. Este conjunto de teorias é o mais coeso da literatura sobre estratégia, formando a abordagem dominante no campo, também relacionada com a sigla ECD (Estrutura, Conduta e Desempenho – ou SCP, em inglês), modelo adaptado da economia neoclássica, conforme discutido ao final desta seção.

avaliadas. Uma vez escolhida a melhor estratégia, esta deve ser implementada em toda a organização. Em consonância com o trabalho de Selznick (1972), o autor ainda cita a importância dos valores gerenciais – as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização – e das responsabilidades sociais – a ética da sociedade na qual a organização está inserida, ou como esta é interpretada pelos estrategistas -; porém, sem dar destaque a estes pontos.

No mesmo ano, 1965, Igor Ansoff publica seu livro sobre planejamento estratégico, partindo de várias premissas comuns ao trabalho do “grupo de Harvard”, ao mesmo tempo em que detalhava e formalizava ainda mais as descobertas de Alfred Chandler. De acordo com Whittington (2002), a proposta do planejamento estratégico liga-se diretamente à prática militar e à economia clássica, incorporando elementos como comando hierárquico e otimização racional. Estes elementos são os mesmos presentes nos trabalhos da chamada administração científica, particularmente na obra de Frederick Taylor, o qual defendeu a importância da separação cartesiana entre corpo e mente; enquanto a segunda pensa, planeja e controla, o primeiro apenas executa (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004). Neste sentido, o planejamento estratégico seria de responsabilidade exclusiva dos ocupantes da alta hierarquia, apoiados por uma equipe especializada de planejadores, os quais, a partir de análises – principalmente financeiras -, desenvolveriam detalhados planos e orçamentos a serem executados pela gerência de nível médio e o restante da organização.

Com base na proposta de Ansoff (1981), foram desenvolvidos diversos modelos de planejamento estratégico. A maior parte destes modelos pode ser considerada uma divisão em etapas sequenciais da análise SWOT proposta por Andrews (1977), articuladas por uma série de listas de verificação e técnicas auxiliares. A primeira etapa deste processo de formulação e planejamento estratégico é definir objetivos, os quais devem ser, em um segundo momento, detalhados meticulosamente, até se constituírem em planos operacionais e orçamentos que devem ser seguidos fielmente pelas áreas funcionais da empresa; a terceira etapa do processo – a implementação da estratégia formulada. Este formalismo da operacionalização da estratégia, como colocam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), leva a uma associação do planejamento com controle, dando origem a todo um conjunto de hierarquias, do mesmo modo que a administração científica procedeu no início do século XX (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

Deste modo, a partir dos trabalhos de Andrews (1977) e Ansoff (1981), a formulação de estratégias caracteriza-se como um processo consciente e explícito, controlado pelo executivo principal da organização e no qual a análise racional, apoiada por técnicas e procedimentos formais, deve preceder a ação – ou seja, a formulação deve ser separada e anterior à implementação. Posteriormente, observa-se um grande crescimento da literatura sobre o tema, focada principalmente no desenvolvimento de técnicas cada vez mais sofisticadas de análise financeira e do ambiente da organização, como por exemplo a matriz BCG, o cenário de negócios da GE e o modelo 7S da McKinsey. Porém, o aspecto mais representativo da abordagem clássica da estratégia é a proposta de Michael Porter de adaptação dos modelos da organização industrial para a análise do posicionamento de empresas individuais. Como colocam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: p. 68 – grifos no original):

No início dos anos 80, um vento econômico soprou através da área da administração estratégica, varrendo grande parte da sua tradicional literatura prescritiva. Embora esta escola de *posicionamento* [Michael Porter] aceitasse a maior parte das premissas subjacentes às escolas do *design* [Kenneth Andrews] e planejamento [Igor Ansoff], bem como seu modelo fundamental, ela acrescentou conteúdo de duas maneiras. Fez isso no sentido literal de enfatizar a importância das próprias estratégias, não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas. E acrescentou substância: depois de todos esses anos de pronunciamentos genéricos da escola de planejamento e da repetição do modelo da escola do *design*, a escola de posicionamento, ao focalizar o conteúdo das estratégias, abriu o lado prescritivo da área a investigações substanciais.

A influência da economia sobre as teorias do campo da estratégia, porém, não se limita ao fornecimento de conceitos e técnicas de análise, mas, como visto anteriormente, estão presentes nas próprias premissas da abordagem clássica, principalmente na visão do chamado “homem econômico”, essencial no próprio surgimento da administração científica. De acordo com Hollis e Neil (1975), esta foi a contribuição mais penetrante da economia no pensamento sobre estratégia. Portanto, a influência do pensamento econômico sobre as teorias de estratégia não se restringe a este “vento econômico” ocorrido no início da década de 1980 – como discutido na seção seguinte, ocorre um novo vento econômico na década de 1990, em reação a este -, sendo possível considerar que a própria questão da estratégia tem origem na economia. Por outro lado, o trabalho de Michael Porter, devido a sua grande aceitação, intensifica esta influência sobre a teoria e a prática da estratégia.

Porter (1980) utiliza um modelo originalmente desenvolvido no campo da organização industrial, conhecido pelo sigla SCP (Estrutura, Conduta e Desempenho – em inglês). De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000: p. 23 – grifo no original):

Em resumo, o modelo SCP supõe que a *performance* [desempenho] econômica das firmas é resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas.

Os autores acima colocam ainda que Porter (1980) utiliza o modelo básico de SCP para a formulação de estratégias empresariais a partir do poder dos monopólios, invertendo a própria lógica do modelo, criado originalmente com o objetivo de ser um instrumento de apoio a políticas *anti-trust*.

Em seus trabalhos, Porter (1985; 1980) define dois tipos básicos de vantagem competitiva, baixo custo e diferenciação. Estes dois tipos, combinados com a questão do escopo de atuação da empresa, formam as três estratégias genéricas propostas pelo autor: liderança em custo, diferenciação e foco. As empresas devem escolher uma destas três estratégias genéricas, com base na análise do setor em que atuam, ou pretendem atuar. Deste modo, o autor limita as possibilidades estratégicas das empresas, apresentando uma teoria que complementa as propostas de autores como Andrews (1977) e Ansoff (1981). Como colocam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: p. 69 – grifo no original):

Como nas outras duas escolas prescritivas [Kenneth Andrews e Igor Ansoff], a formação de estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal. Mas aqui, o processo se concentrava mais nos cálculos – para ser específico, na seleção de posições estratégicas genéricas, ao invés de no desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns (como na escola do *design* [Kenneth Andrews]) ou na especificação de conjuntos coordenados de planos (como na escola de planejamento [Igor Ansoff]).

Os autores acima ainda colocam que, em essência, Michael Porter aplicou a proposta de Kenneth Andrews ao ambiente externo, aproveitando a aceitação generalizada que esta recebia no campo da estratégia, e utilizou os procedimentos formais propostos principalmente por Igor Ansoff.

Com seu livro de 1985, Michael Porter consolida o uso do termo vantagem competitiva no campo da estratégia, o qual passa a ser muitas vezes utilizado praticamente como sinônimo de estratégia, ou pelo menos como seu objetivo central. Uma das principais reações às teorias deste autor e da abordagem clássica como um todo inverte o foco adotado para a vantagem competitiva, propondo que a fonte desta está nos recursos e competências internos da organização, e não nos setores em que atua. Esta segunda corrente (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) baseia-se também no campo da economia, porém, em sua vertente

heterodoxa<sup>6</sup>; é o segundo “vento econômico”, o qual modifica novamente o cenário do campo da estratégia, principalmente a partir da década de 1990.

## *2.2. Abordagem baseada em recursos internos*

O trabalho de Michael Porter consolidou a chamada abordagem clássica da estratégia ao acrescentar conteúdo e por apoiar-se em modelos de análise amplamente utilizados na economia, mais especificamente, no campo da organização industrial. Por outro lado, suas propostas sofreram diversas críticas, sendo uma delas ter privilegiado de forma desbalanceada as características do setor de atuação da empresa em relação aos seus aspectos internos. O foco nas capacidades internas da empresa é o tema central da chamada “teoria baseada em recursos”, a qual começa a desenvolver-se no campo da estratégia em meados da década de 1980, sob o rótulo de Visão Baseada em Recursos (VBR), como uma reação e crítica ao trabalho de Porter (1985; 1980). Como colocam Vasconcelos e Cyrino (2000: p. 25):

O conjunto de ideias que se convencionou chamar de teoria dos recursos aparece durante os anos 80 como uma alternativa à posição dominante da organização industrial. A proposição central dessa segunda corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam.

Como visto anteriormente, o estudo histórico de Chandler (1962) sobre a formação das grandes corporações nos Estados Unidos serviu de base para muitas das proposições da abordagem clássica da estratégia, como a noção de que o planejamento – e os estrategistas – deve estar separado da estrutura funcional da empresa e basear-se em indicadores econômicos e financeiros. Por sua vez, Edith Penrose, em livro publicado em 1959, parte de uma perspectiva mais teórica, elaborando uma crítica a teoria econômica neoclássica, e pode ser considerada a precursora da visão baseada em recursos. A autora busca explicar o mesmo fenômeno, ou seja, o enorme crescimento de algumas empresas observado na primeira metade do século XX; crescimento este que não era previsto pelo modelo neoclássico de mercados perfeitamente competitivos, preços relativos e alocação ótima de recursos (PENROSE, 2006).

É a visão da firma como um reservatório de recursos e de serviços produtivos proposta por Edith Penrose que se traduz, no campo da estratégia, numa abordagem que, ao contrário da

---

<sup>6</sup> Em geral, a economia divide-se entre “ortodoxa”, baseada nos pressupostos básicos da economia clássica, e “heterodoxa”, formada por autores que combatem alguns destes pressupostos, como o equilíbrio de mercado ou a visão do homem racional, por exemplo.

proposta de Michael Porter, foca a capacidade competitiva da empresa em seus fatores internos e no modo como eles são utilizados para o aproveitamento das oportunidades detectadas no ambiente externo; ou “entorno relevante” da firma, nos termos de Penrose (2006: p. 15). Baseando-se nesta visão, Wernerfelt (1984) é um dos primeiros autores do campo da administração a propor esta abordagem, considerando as organizações como um amplo conjunto de recursos, os quais podem ser arranjados de diversas formas para criar vantagens competitivas. É neste mesmo sentido que Penrose (2006) coloca que a ênfase deve ser nos arranjos entre vários recursos interdependentes, em sua configuração, e não em recursos individuais. Deste modo, as organizações são consideradas por esta abordagem como um conjunto de recursos (WERNERFELT, 1984), os quais devem ser combinados para formar competências (PRAHALAD; HAMEL, 1995), valiosas, raras e de difícil imitação ou substituição, para que possam gerar vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991).

Conforme apontam Vasconcelos e Cyrino (2000: p. 25), as origens desta abordagem podem também ser vislumbradas no trabalho de Philip Selznick, “um dos primeiros a caracterizar as organizações como entidades que constroem recursos específicos por meio do processo de institucionalização, um processo no qual a organização passa de um instrumento à materialização de um conjunto específico de valores”. Outra importante contribuição para o desenvolvimento da abordagem de recursos internos é a obra de Joseph Schumpeter, autor que contesta, no início do século XX, o pressuposto da economia clássica sobre o equilíbrio de mercado. Como colocam Vasconcelos e Cyrino (2000: p. 29/30):

Quando tratamos de ambientes com alto grau de incerteza, ambiguidade e complexidade, como indústrias emergentes, fragmentadas ou em vias de internacionalização, as mudanças de contexto passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das firmas. Nesse caso, temos situações de concorrência schumpeteriana, que modificam a estrutura econômica de toda a indústria, por meio do processo de destruição criativa, da emergência de novas estratégias, de novas formas organizacionais e de novas competências.

A introdução de elementos como incerteza, ambiguidade e complexidade no pensamento estratégico demonstrou as limitações da abordagem clássica e dos pressupostos que esta herdou da economia neoclássica ao adotar seus modelos. Apoiando-se em autores que contestam estes pressupostos, como Schumpeter (1997) e Penrose (2006), a abordagem de recursos internos busca uma perspectiva mais flexível e dinâmica da estratégia, considerada mais adequada para o contexto econômico do início do século XXI.

Em um primeiro momento, iniciado com o trabalho de Wernerfelt (1984), a abordagem baseada em recursos internos evolui a partir da visão da organização como um conjunto de recursos que devem ser combinados para garantir o sucesso contínuo e duradouro da organização, apresentada a seguir a partir dos trabalhos de Gary Hamel e C. K. Prahalad, e de James Collins e Jerry Porras. Posteriormente, partindo das mesmas premissas, a abordagem interna foca a questão do conhecimento e das rotinas organizacionais, cunhando o termo capacidades dinâmicas, discutido na sequência.

### 2.2.1. Intenção estratégica e empresas visionárias

A crescente necessidade de lidar com ambientes menos previsíveis e com concorrentes cada vez mais agressivos levou empresas de diversos setores da economia, jovens ou maduras, a adotar processos de criação de estratégias mais flexíveis e dinâmicos do que aqueles propostos pelos autores da abordagem clássica. No campo teórico, diversos autores propuseram a adoção de perspectivas mais amplas da estratégia, que serviriam de guia para as decisões dentro da organização, ao invés de imporem planos pré-definidos pela alta direção. Entre estes autores pode-se destacar a ideia de empresas visionárias de Collins e Porras (1995) e o conceito de intenção estratégica de Hamel e Prahalad (1989), os principais responsáveis pela divulgação, no meio empresarial, da chamada visão baseada em recursos.

No livro “Competindo pelo Futuro”, Hamel e Prahalad (1995) desenvolvem a noção da empresa como um portfólio de recursos através do conceito de competência essencial. Seguindo a proposta de Edith Penrose, estes autores colocam que “uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada” (p. 233). Deste modo, uma competência essencial seria um arranjo de recursos capaz de contribuir para o valor percebido pelo cliente, permitindo à empresa oferecer um benefício único, e, portanto, criar uma vantagem competitiva específica. Para os autores, é através de uma arquitetura estratégica que a organização pode construir e administrar as “competências necessárias para dominar os mercados futuros” (p. 26).

A noção de arquitetura estratégica é apresentada em outro trabalho dos autores (HAMEL; PRAHALAD, 1989), no qual desenvolvem o conceito de intenção estratégica através de um estudo comparativo entre o modelo de estratégia utilizado por empresas ocidentais e japonesas. Em sua pesquisa, os autores indicam que as diferenças encontradas entre os

modelos são uma das principais causas do crescimento das indústrias asiáticas e da pouca capacidade de reação de seus concorrentes ocidentais. O modelo japonês baseia-se no que os autores denominam intenção estratégica, que seria uma obsessão da organização pela busca de uma visão única sobre seu futuro, a qual funcionaria como um guia para a arquitetura estratégica, direcionando os esforços de toda a organização, suas decisões e ações, ao mesmo tempo em que ofereceria a energia necessária para a superação de suas limitações de recursos. Assim, a estratégia deve atuar como motivador e guia, dando autonomia e espaço para contribuições de todos os níveis hierárquicos da organização, sendo a intenção estratégica uma visão de futuro ao mesmo tempo estável e aberta a reinterpretções.

Em trabalho posterior (HAMEL; PRAHALAD, 1993), os autores acrescentam mais dois conceitos, buscando mostrar como as empresas podem superar suas limitações de recursos. O primeiro é o conceito de *stretch*, definido como a tensão entre os recursos presentes da empresa e suas aspirações, tensão esta que estimula a busca por novos recursos e novos arranjos dos recursos existentes, ou mesmo, uma utilização mais eficiente destes. Para aumentar a produtividade dos recursos disponíveis, Hamel e Prahalad (1993: p. 78) recomendam, no lugar de instrumentos como o *downsizing*, a alavancagem de recursos. Esta alavancagem pode ser alcançada de cinco maneiras, de acordo com os autores:

- Concentrado os recursos de modo mais efetivo em torno de objetivos estratégicos;
- Acumulando recursos de modo mais eficiente;
- Complementando um tipo de recurso com outro, com o objetivo de criar maior valor;
- Conservando recursos sempre que possível;
- Recuperando recursos do mercado no menor tempo possível.

Os autores apontam ainda que os objetivos estratégicos são definidos pela intenção estratégica, a qual informa a arquitetura estratégica e direciona os esforços da organização, conforme apontado anteriormente. Este foco em uma intenção estratégica definida evita a diluição dos recursos. Além disto, as organizações devem ser consideradas como um reservatório de experiências, a partir das quais devem ser capazes de criar conhecimentos, ou seja, aprender com estas experiências de forma eficiente, acumulando novos recursos. Outra forma de acumular recursos, citada por Hamel e Prahalad (1993), é tomá-los emprestados das experiências e descobertas de outras empresas, como, por exemplo, internalizando as habilidades de parceiros. Os recursos também devem ser combinados e balanceados, como proposto pelos autores e pelos precursores da abordagem baseada em recursos internos.

A capacidade de combinar recursos envolve três habilidades: integração tecnológica, integração funcional e criação de novos produtos (HAMEL; PRAHALAD, 1993). O balanceamento também consiste em três elementos: capacidade de desenvolver produtos, de produzir ou entregar os serviços em nível mundial de custo e qualidade, e uma estrutura de distribuição, marketing e serviço ampla. Ainda de acordo com os autores, as empresas devem também conservar seus recursos presentes, através de reciclagem, cooptação e proteção. Finalmente, o lançamento e a recuperação dos recursos no mercado deve ser no menor tempo possível, multiplicando os benefícios da alavancagem de recursos.

Outra obra que traz para o meio empresarial os princípios da visão baseada em recursos, dialogando diretamente com os trabalhos de Gary Hamel e C. K. Prahalad – podendo ser considerada como uma comprovação empírica da teoria dos autores acima -, é o livro “Feitas para Durar”, de Collins e Porras (1995). Neste trabalho, os autores analisam a trajetória de diversas grandes empresas estadunidenses – em sua maioria – na tentativa de clarificar alguns mitos sobre quais fatores determinam o sucesso contínuo destas empresas. Segundo os autores, as chamadas empresas visionárias destacam-se por diversos fatores:

- São voltadas para a organização – dar ferramentas, não impor soluções;
- Possuem um conjunto de objetivos – entre eles o lucro;
- Mantêm uma ideologia central enquanto estimulam o progresso;
- Definem metas audaciosas, ou seja, desafios que envolvem e motivam seus membros;
- Impõem um controle ideológico ao mesmo tempo em que possibilitam a autonomia operacional;
- Valorizam o aprendizado – tentar de tudo e aplicar o que der certo;
- Estão sempre buscando melhorar seu próprio desempenho.

Collins e Porras (1995) desafiam os mitos da “grande ideia” e do “líder carismático”, defendendo, com base nos resultados de sua pesquisa, uma abordagem arquitetural, na qual o mais importante é criar uma organização que possua as ferramentas necessárias, ao invés de depender de uma grande ideia ou um líder carismático. Combatem também o mito da lucratividade, colocando que esta “é uma condição necessária para a existência e um meio de se atingir objetivos mais importantes, mas não é o objetivo em si para muitas das empresas visionárias” (p. 90). Deste modo, o lucro é um dos objetivos das empresas visionárias – e não seu único objetivo -, conjugado com seus valores centrais, os quais guiam suas ações.

A partir desta constatação, os autores propõem o conceito de ideologia central e observam que não existe “um conteúdo ideológico específico para que uma empresa seja visionária. Nossas

pesquisas indicam que a *autenticidade* da ideologia e a coerência da empresa com relação a esta ideologia contam mais do que o *conteúdo* da ideologia” (p. 107 – grifos no original). Neste sentido, as empresas visionárias tomam medidas concretas para disseminar sua ideologia central por toda a organização:

- As empresas visionárias doutrinam seus funcionários de forma mais meticulosa com respeito a uma ideologia central do que as empresas de comparação, criando culturas tão fortes que passam a ser quase que uma devoção à ideologia;
- As empresas visionárias educam e selecionam os membros da alta gerência com mais cuidado do que as empresas de comparação, com base na adaptação com a ideologia central;
- As empresas visionárias possuem um alinhamento mais coerente em relação à ideologia central – em aspectos como metas, estratégia, tática e projeto de organização – do que as empresas de comparação. (COLLINS; PORRAS, 1995: p. 112/113)

Os autores definem ideologia central em duas partes. A primeira são os valores centrais, ou seja, “as doutrinas essenciais e duradouras da empresa”. A segunda parte é o objetivo, entendido como “os motivos fundamentais pelos quais a organização existe além de simplesmente ganhar dinheiro” (COLLINS; PORRAS, 1995: p. 115). Estes valores centrais e o objetivo não devem ser confundidos com práticas culturais e operacionais, ou com metas ou estratégias específicas. Deste modo, as duas partes da ideologia central constituem o núcleo a ser preservado, ao mesmo tempo em que se estimula o progresso:

De fato, a ideologia central e a busca pelo progresso coexistem numa empresa visionária [...]; cada elemento capacita, complementa e reforça o outro:

- A ideologia central permite o progresso através de uma base contínua em torno da qual a empresa visionária pode evoluir, fazer experiências e mudar. Deixando claro o que é o núcleo (portanto relativamente fixo), uma empresa pode buscar com mais facilidade a variação e o movimento em tudo aquilo que não fizer parte do núcleo.
- A busca pelo progresso permite a existência da ideologia central, pois sem a mudança contínua e o movimento para frente, a empresa – que carrega o núcleo – ficará para trás num mundo em constante mudança, deixando de ser forte ou talvez até de existir. (COLLINS; PORRAS, 1995: p. 131/132)

Os autores ainda colocam que a ideologia central e a busca pelo progresso originam-se normalmente por meio de indivíduos específicos, mas que as empresas visionárias as institucionalizam, “tornando-as parte da estrutura que forma a organização” (COLLINS; PORRAS, 1995: p. 132). Isto é feito através de mecanismos concretos, que se encaixam em cinco categorias, de acordo com os autores:

- *Metas Audaciosas (MAs)*: Compromisso com metas e projetos desafiadores, audaciosos e normalmente arriscados em direção aos quais a empresa visionária canaliza seus esforços (estimular o progresso).

- *Culturas de devoção*: Ótimos locais de trabalho apenas para aqueles que compram a ideologia central; aqueles que não se adaptam à ideologia são eliminados como um corpo estranho (preservar o núcleo).
- *Tentar várias coisas e aplicar o que der certo*: Altos níveis de ação e experiência – normalmente sem planejamento e orientação – que produzem caminhos novos e inesperados para o progresso e permitem que a empresa visionária imite o processo de evolução biológica das espécies (estimular o progresso).
- *Gerentes treinados internamente*: Promoções internas, levando aos níveis superiores apenas aqueles que tenham passado um bom tempo mergulhados na ideologia central da empresa (preservar o núcleo).
- *Nunca é suficiente*: Processo contínuo de auto-aperfeiçoamento [*sic*] incansável com o objetivo de sempre fazer cada vez melhor (estimular o progresso). (COLLINS; PORRAS, 1995: p. 136/137 – grifos no original)

É o conjunto destes métodos que permite a uma empresa visionária, de acordo com os autores, sua longevidade e sucesso. Observa-se que os fatores levantados por Collins e Porras (1995) relacionam-se com aqueles propostos por Hamel e Prahalad (1995; 1993; 1989) e permitem uma abordagem da questão da estratégia ao mesmo tempo mais ampla e flexível do que aquela apresentada pelas teorias clássicas.

As propostas destes autores, além de serem uma aplicação de conceitos originados na economia, mais especificamente no campo da teoria da firma, aproximam-se também de desenvolvimentos anteriores no campo da estratégia ao reconhecerem a importância de elementos como motivação, ideologia e aprendizado. Esta aproximação pode ser atribuída ao fato de que as próprias teorias econômicas nas quais se baseiam estas propostas são mais abertas para as questões sociais, culturais e políticas do que os modelos da organização industrial adotados pela abordagem clássica. Além disto, destaca-se o foco destas propostas nos processos de aquisição e estruturação do conhecimento. Como colocam Vasconcelos e Cyrino (2000: p. 34), “a aprendizagem organizacional e os conhecimentos tácitos têm papel determinante na identificação e no desenvolvimento das competências centrais [essenciais]”. Esta colocação, presente nos trabalhos de Hamel e Prahalad (1995; 1993; 1989) e de Collins e Porras (1995), é aprofundada por autores que buscam ampliar as aplicações da chamada visão baseada em recursos, adotando o termo “capacidades dinâmicas” e a noção de rotinas proposta por Nelson e Winter (2005).

### 2.2.2. Rotinas e capacidades dinâmicas

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, indicando caminhos para a proposta das capacidades dinâmicas. 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, o qual tem forte influência sobre a proposta de capacidades dinâmicas.

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.<sup>7</sup>

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

---

<sup>7</sup> “At any given point in time, firms must follow a certain trajectory or path of competence development. This path not only defines what choices are open to the firm today, but it also puts bounds around what its internal repertoire is likely to be in the future. Thus, firms, at various points in time, make long-term, quasi-irreversible commitments to certain domains of competence.” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997: p. 515)

no trabalho do físico Michael Polanyi sobre conhecimento tácito.

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 relatório 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)<sup>8</sup>.

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: “As próprias declarações de estratégias,

---

<sup>8</sup> Ressalta-se que esta colocação não significa uma reificação da organização, como esclarecem os autores: “A informação na verdade é guardada principalmente nas memórias dos membros da organização, onde reside todo o conhecimento, articulável e tácito, representando suas habilidades e rotinas individuais, a competência generalizada de linguagem e o domínio específico do dialeto da organização, e, acima de tudo, as associações que ligam as mensagens que entram a desempenhos específicos que as mensagens solicitam. Tendo em vista que as memórias dos membros individuais guardam de fato a informação requerida para a execução das rotinas da organização, há uma verdade substancial na proposição de que o conhecimento possuído por uma organização é redutível ao conhecimento de seus membros individuais. Essa é a perspectiva que se é levado a enfatizar se houver o compromisso com a visão de que 'saber' é algo que só seres humanos podem fazer.” (NELSON; WINTER, 2005: p. 161)

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 entrincheirado 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 à visão do homem econômico e à racionalidade plena da economia neoclássica.

Por sua vez, o modelo de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) busca compreender o modo como as coisas são feitas na organização, seus padrões, suas rotinas e seu aprendizado, apoiando-se na chamada “era do conhecimento”<sup>9</sup>. Além disto, retoma a análise dos fatores ambientais, respondendo a uma das principais críticas à visão baseada em recursos internos, ou seja, seu foco privilegiado nos fatores internos da organização. Para Vasconcelos e Cyrino (2000), o foco nos processos organizacionais deste modelo permite o desenvolvimento de uma teoria mais flexível sobre a estratégia e mais adequada ao contexto de mudanças que caracteriza o início do século XXI.

A posição atual dos recursos é, dessa forma, o resultado das ações e decisões (deliberadas ou acidentais) tomadas pelos integrantes da firma no exercício de suas tarefas e rotinas cotidianas. Por essa razão, para poder compreender o sentido da acumulação de recursos, é necessário entender as rotinas e os processos organizacionais. O ponto central dessa análise é justamente o conjunto de processos administrativos (rotinas, atividades, culturas, prioridades) que influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis nas firmas. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000: p. 33)

Segundo os autores, a escola austríaca, também inspirada pela obra de Joseph Schumpeter, ressalta a importância dos chamados “fatores inobserváveis”, ou seja, de natureza subjetiva. Para os teóricos da abordagem de recursos internos, estes fatores subjetivos são os mais propícios para a criação e manutenção de vantagens competitivas, pois não podem ser imitados pelos concorrentes (BARNEY, 1991; 1986). Deste modo, coloca-se em evidência a diversidade entre as organizações, desenvolvida através das escolhas e comprometimentos assumidos por seus membros (SELZNICK, 1972). Esta posição, contrária àquela assumida por Michael Porter e pela economia neoclássica, retoma a proposta de Kenneth Andrews de que a estratégia é uma perspectiva única e criativa, e destaca a importância das experiências

---

<sup>9</sup> Este termo refere-se à ideia de que recursos intangíveis, como aprendizado, conhecimento e informação, tornam-se cada vez mais importantes no cenário econômico do início do século XXI.

dos membros e da trajetória histórica da organização, pois as “decisões não são tomadas por acaso, elas interagem fortemente com as decisões passadas condicionando as decisões presentes [e futuras]” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000: p. 29).

Baseado nas teorias apresentadas anteriormente, o presente trabalho propõe que o conceito de intenção estratégica de Hamel e Prahalad (1989) pode ser compreendido como uma percepção dos membros da organização sobre o futuro desta. Esta percepção é condicionada pelas experiências dos membros e pela trajetória histórica da organização, manifestando, pelo menos em parte, os fatores informais que moldam e condicionam suas decisões, inclusive a própria decisão sobre o conteúdo da intenção estratégica. Estes fatores informais também se manifestam no processo de formação da estratégia de uma organização, discutido na próxima subseção.

### 2.2.3. A estratégia como padrão emergente

Paralelamente ao desenvolvimento traçado até aqui e também em contraposição à visão mecanicista da abordagem clássica da estratégia, uma ampla gama de teorias alternativas sobre a questão da estratégia foram propostas. Estas teorias, baseadas em conceitos e contribuições das ciências sociais, começaram a ganhar espaço no campo da estratégia a partir das décadas de 1980 e 1990, contribuindo para o desenvolvimento da abordagem de recursos internos. O principal e mais prolífico dos autores desta abordagem é Henry Mintzberg, o qual, desde finais da década de 1960, trabalha a estratégia como padrão, defendendo que esta é formada a partir de um processo contínuo de deliberação e emergência, durante o qual fatores como cultura, política e cognição interagem de forma dinâmica, propiciando o aprendizado estratégico nas organizações. É a partir das pesquisas do autor que a abordagem de recursos internos toma forma – do mesmo modo que as propostas de Michael Porter deram conteúdo à abordagem clássica – e apresenta-se como importante contribuição para o campo.

A característica central desta perspectiva é sua natureza descritiva. Enquanto a abordagem clássica é de natureza prescritiva e a visão baseada em recursos utiliza pesquisas descritivas para a construção de teorias prescritivas mais flexíveis, a perspectiva processual concentra-se em explicar como as estratégias realmente se formam nas organizações. Deste modo, a separação entre formulação e implementação é desfeita, sendo a formação da estratégia caracterizada como um processo contínuo de deliberação e emergência. Esta perspectiva é

apresentada por Mintzberg (1987) 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 indissolavelmente 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 progresso 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 a “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, 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. O ponto central, porém, é demonstrar que a separação cartesiana entre mente e corpo 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 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.

Em outro trabalho, Mintzberg (1978) já havia delineado estas proposições ao considerar a estratégia como um padrão em uma corrente de decisões. Estudando o caso da Volkswagenwerk e o envolvimento do governo dos Estados Unidos no Vietnã, o autor aponta para a existência de padrões de mudança e continuidade nas estratégias adotadas por ambas as organizações. Este padrão foi estudado posteriormente por Miller e Friesen (1984), levando a proposta de uma “teoria súbita de mudança estratégica”. Segundo a teoria dos autores, as organizações adotam uma orientação estratégica definida, sendo que as mudanças que ocorrem neste período são aperfeiçoamentos dentro desta orientação. Esta estabilidade em torno de um padrão definido ocorre na maior parte do tempo. Porém, durante este período, as condições do ambiente no qual a organização atua podem mudar, de forma gradual ou repentina, exigindo que a organização faça uma revolução estratégica, na qual a organização altera rapidamente muitos de seus modelos estabelecidos. Após este período de agitação, a organização tenta voltar a um estado de estabilidade.

Em organizações mais criativas vemos um modelo um pouco diferente de mudança e estabilidade, mais equilibrado. As empresas que fabricam produtos inovadores aparentemente precisam correr em todas as direções de tempos em tempos para sustentar sua criatividade. Contudo, elas precisam sossegar depois de tais períodos para encontrar alguma ordem no caos resultante – convergência depois de divergência. (MINTZBERG, 1987: p. 72)

O incrementalismo lógico, proposto por Quinn (1980) contrapõe-se à mudança súbita, defendendo uma adaptação gradual e constante da organização. O trabalho do autor é um desenvolvimento e uma adaptação da teoria de Lindblom (1959), o qual propõe que as políticas governamentais são formadas por meio de um processo de “comparação limitada sucessiva”, um processo incremental no qual meios e fins não podem ser claramente distinguidos, limitando as possibilidades de uma análise puramente racional e fornecendo uma decisão baseada na construção de consenso entre os interessados. De acordo com Whittington (2002: p. 28), Lindblom (1959) propõe uma ciência da confusão, “envolvendo a comparação

cuidadosa de opções sucessivas e a cautelosa manutenção do consenso”. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), James Quinn concorda com a visão de Charles Lindblom, mas acredita que o incrementalismo possui uma racionalidade própria, ao reconhecer a noção de racionalidade limitada proposta por Simon (1970).

Deste modo, na visão do incrementalismo lógico de Quinn (1980), a estratégia evolui na medida em que decisões internas e acontecimentos externos combinam-se para a criação de consenso entre os gerentes interessados. Assim, o papel dos estrategistas é guiar este processo de forma coerente e incremental, visando a formação de estratégias conscientes.

Mas havia uma interessante ambiguidade na teoria de Quinn. O incrementalismo pode ser interpretado de duas maneiras: como um processo para o desenvolvimento da visão estratégica em si e, por outro lado, como um processo para dar vida a uma visão já existente na mente do estrategista. No primeiro caso, o estrategista central aprende de forma incremental; no segundo, ele manobra de forma tática, quase política, incrementalmente, através de uma organização complexa. Este mantém a separação entre formulação e implementação, estando em conformidade com a separação entre os estrategistas e todos os demais. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000: p. 137)

Esta observação chama a atenção para dois pontos distintos, tratados a seguir: a questão da definição de uma visão, ligada à figura de um líder ou um empreendedor, mantendo a separação clássica entre formulação e implementação; e a perspectiva da estratégia enquanto processo político de negociação, barganha e busca de consenso.

#### 2.2.4. Visão empreendedora, liderança e cognição

Como visto na seção anterior, o trabalho de Joseph Schumpeter foi fundamental para o desenvolvimento da teoria baseada em recursos, principalmente nos trabalhos de Penrose (2006) e de Nelson e Winter (2005), os quais serviram de base para a visão baseada em recursos da estratégia. A teoria do desenvolvimento econômico proposta por Schumpeter (1997) foi também ponto de partida para toda uma literatura sobre empreendedorismo radicada nas ciências sociais e na administração. Para o autor, não é a busca por maximização de lucros o que explica o comportamento das empresas, mas uma tentativa de lidar com uma situação em constante mudança. Para sobreviver neste contexto, é fundamental fazer coisas novas ou criar novas combinações. Além disto, para Schumpeter (1997), mesmo que o fundador permaneça na organização, ele deixa de ser um empreendedor caso pare de inovar.

No campo da psicologia social, David McClelland, no início da década de 1960, conceitua empreendedorismo a partir do comportamento empreendedor. Os principais componentes desse comportamento, de acordo com o autor, são:

- Atitude moderada face ao risco;
- Desenvolvimento de atividade instrumental nova e vigorosa;
- Responsabilidade individual pelas consequências dos atos em face de novas iniciativas;
- Capacidade de antecipação de possibilidades futuras;
- Desenvolvimento de habilidades organizacionais e decisórias.

Em seus estudos, McClelland (1972) procurou evidências da associação entre alta necessidade de realização e desenvolvimento econômico e concluiu que o dinheiro é uma medida concreta de sucesso, mas não é necessariamente orientador do comportamento empreendedor.

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 visão. Bennis e Namus (1985), em livro dedicado à 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), discutido anteriormente, sendo ambos voltados para os fatores informais da organização, buscando atuar como guia e motivador do comportamento de seus membros. Além disto, a necessidade da visão ser simples deve-se a consideração de que esta está sujeita à interpretação dos membros da organização e, portanto, quanto mais simples for, menos propícia estará a 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. Neste sentido, para compreender a visão estratégica é necessário entrar na mente do líder e investigar os processos cognitivos que a formam. A escola cognitiva da estratégia apoia-se nas descobertas da psicologia para tentar exatamente isto.

De acordo com os autores acima, para a escola cognitiva, os estrategistas são autodidatas, desenvolvendo estruturas de conhecimento e pensamento através de suas experiências diretas, as quais dão forma ao que sabem e, conseqüentemente, ao que fazem. Deste modo, apesar de divididos em duas alas – a primeira ala foca na estruturação e no processamento do conhecimento como modo de se construir uma visão objetiva do mundo; a segunda volta-se para a subjetividade, entendendo a estratégia como uma interpretação do mundo -, os estudos sobre cognição concordam que a existência de estruturas mentais para organizar o conhecimento é um pré-requisito para se compreender a mente dos estrategistas. Estas estruturas também são chamadas de mapas, molduras, modelos, etc.

É claro que os gerentes são produtores de mapas, assim como usuários. A maneira pela qual eles criam seus mapas cognitivos é vital para nossa compreensão da formação de estratégia. De fato, no sentido mais fundamental, isso é formação de estratégia. Uma estratégia é um conceito: assim, utilizando uma antiga expressão da psicologia cognitiva, a geração de estratégia é “realização de conceito”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000: p. 124)

Por sua vez, Weick (1990) compara a estratégia com um mapa, fazendo uma analogia com a história de um batalhão de soldados que se perdeu nos Alpes e utilizou um mapa dos Pirineus para encontrar seu caminho. Para o autor, não importa tanto se o mapa está certo ou errado, sendo suficiente que este provenha confiança e um senso de propósito para os gerentes agirem; reforçando assim a colocação de Nelson e Winter (2005) sobre o imperativo heurístico fundamental – desenvolver uma estratégia – e as propostas de Hamel e Prahalad (1989), Bennis e Namus (1985) e Collins e Porras (1995), entre outros, de que a estratégia deve atuar também como motivador, e não apenas como guia das decisões e ações dos membros da organização.

Por outro lado, a ala subjetiva vê a estratégia como interpretação e a cognição como uma construção do mundo. Em artigo de 1985, Ellen Chaffee coloca esta perspectiva como seu terceiro modelo de estratégia, junto com os modelos linear e adaptativo. Esta perspectiva possui um desenvolvimento importante para a estratégia, ao propor uma visão construcionista, a qual não atribui a formação das molduras apenas ao indivíduo e sim ao seu contexto social. Para esta visão, as organizações – ou melhor, seus membros – não vêm o ambiente de forma objetiva, mas constroem-no a partir de interpretações baseadas em informações ricas e ambíguas, tornando a própria fronteira entre interno e externo indistinguível. Deste modo, a percepção do ambiente é um produto das crenças gerenciais, o que permite relacionar as descobertas desta ala da escola cognitiva com a questão da cultura organizacional e demais aspectos sociais da formação de estratégias – tratados na próxima subseção -, e também com as propostas de Philip Selznick e Kenneth Andrews, ao apontarem a importância dos valores gerenciais e das responsabilidades sociais para a definição de estratégias, conforme discutido anteriormente.

#### 2.2.5. Cultura, identidade organizacional e poder

Para a antropologia, ciência cujo o 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, 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)

Para os autores acima, a cultura organizacional pode ser associada com a cognição coletiva, podendo ser vista pela analogia da “mente da organização”, ou seja, suas crenças comuns, refletidas em suas tradições e hábitos, suas histórias (mitos) e símbolos. Deste modo, a cultura influencia o estilo de pensar favorecido numa organização e, portanto, o processo de formação de suas estratégias.

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 escola 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 anteriormente 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. Observa-se que esta proposta de Lorsch (1986) é similar as propostas de Collins e Porras (1995), porém os autores consideram que as principais crenças da organização, sua ideologia central, devem ser explicitadas para que possam ser preservadas, não modificadas, como coloca Lorsch (1986). Além disto, a explicitação destas crenças geralmente ocorre através de declarações de visão, missão e/ou valores da organização, remetendo as colocações de Bennis e Namus (1985) sobre a importância da definição, na mente do líder, de uma visão de futuro, e de sua divulgação, mesmo que parcial, para toda a organização, operando como fator motivador, assim como a intenção estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1989). Finalmente, fica a questão, como colocado anteriormente, se as crenças mais profundas podem realmente ser explicitadas.

Martin (1992), ao discutir cultura nas organizações, aponta que esta não pode ser considerada como integrada e compartilhada por todos os membros. Para a autora, quando estudado em profundidade, todo contexto cultural apresenta alguns aspectos consensuais, consistentes e claros, ao mesmo tempo em que outros aspectos concentram-se em subculturas mantidas por grupos diferenciados dentro da organização e alguns são fragmentados, em estado permanente de mudança e diluídos em confusão, dúvida e paradoxo. Esta dificuldade de se determinar a cultura de uma organização, abre espaço na literatura para um conceito similar, focado na percepção dos membros e nos aspectos mais consistentes e centrais da cultura, a identidade organizacional, apresentado na introdução do presente trabalho e discutido a seguir.

O conceito de identidade organizacional foi introduzido por Albert e Whetten (1985) como uma tentativa de compreender a reação de seus colegas na universidade de Illinois diante de

um corte de 2% no orçamento da instituição. Os autores observaram que a surpreendente reação dos professores, considerando-se o relativamente baixo percentual do corte, foi provocada não por questões racionais e financeiras, mas antes por uma sensação coletiva de que a universidade como um todo estava sendo ameaçada naquilo que era percebido como sua identidade, ou seja, o que ela tinha de mais central, distintivo e duradouro. A partir desta observação, os autores propuseram o conceito de identidade organizacional como a percepção dos membros sobre as características essenciais da organização, ou seja, uma manifestação de seus valores mais profundos, de sua cultura.

Numa tentativa de tornar o conceito mais concreto e operacional, pesquisadores do campo da estratégia, como Jay Barney, Loren Gustafson, Yolanda Sarason e Peter Foreman<sup>10</sup> utilizam uma definição diferente quando tratam da questão da identidade organizacional. Ao invés de uma percepção dos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização (ALBERT; WHETTEN, 1985), estes autores definem identidade organizacional como uma teoria que os membros da organização possuem sobre quem eles são. A partir desta definição, diversos autores, como Van Riel (2003) e Pratt e Foreman (2000), tratam a identidade organizacional como um recurso manipulável pela alta direção, propondo que esta pode ser projetada, inculcando os valores que a alta direção acredita serem adequados para o bom desempenho da organização.

Entre outros problemas, esta abordagem tende a confundir o conceito de identidade organizacional – em parte devido à própria definição que utiliza – com outros conceitos correlatos, como imagem, reputação e identificação. Em seu estudo sobre imagem e reputação, Dutton e Dukerich (1991) utilizam uma conceituação destes termos capaz de esclarecer suas diferenças e inter-relações. Partindo do conceito de identidade organizacional proposto por Albert e Whetten (1985), as autoras definem imagem como aquilo que os membros da organização acreditam que os agentes externos pensam sobre esta. Deste modo, tanto identidade como imagem são percepções dos membros sobre a organização. Em contraste, a reputação seria a percepção que o ambiente externo realmente possui sobre a organização. Estas três percepções sobre a organização podem ser similares ou não. Outro conceito relacionado é o de identificação, ou seja, se os membros da organização a percebem como parte de suas identidades pessoais.

---

<sup>10</sup> Para uma discussão sobre o tema e referências sobre os trabalhos destes autores ver Whetten e Godfrey (1998).

Na definição de Van Riel (2003), que divide o conceito de identidade em quatro tipos – percebida, projetada, desejada e aplicada -, a identidade projetada é entendida como uma tentativa da alta direção de comunicar os atributos da organização que esta considera essenciais, moldando assim a percepção de seus membros. Porém, os efeitos desta comunicação nem sempre podem ser controlados, e podem ser afetados pelos canais de comunicação informal (ALMEIDA, 2005). Ainda de acordo com Almeida (2005: p. 45), “o processo de comunicação está diretamente relacionado com a visão e estratégias organizacionais”, ou seja, a tentativa de projetar uma identidade, ou valores, normalmente está ligada com a divulgação de declarações de uma visão, uma missão e/ou valores da organização, conforme discutido anteriormente.

A tentativa de comunicar uma identidade e valores coesos para toda a organização justifica-se pelo fato de existirem grupos que mantêm subculturas e percepções distintas sobre a organização e seus objetivos (MARTIN, 1992). Estes grupos também formam coalizações para defender seus interesses, introduzindo o aspecto político nas organizações, tratado pela escola de poder da estratégia, conforme denominada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: p. 175):

Se a formulação de estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. Introduza qualquer forma de ambiguidade – incerteza ambiental, metas concorrentes, percepções variadas, escassez de recursos – e a política surge. Assim sendo, os defensores desta escola [de poder] afirmam que não é possível formular – menos ainda implementar – estratégias ótimas: as metas concorrentes de indivíduos e coalizões garantem que qualquer estratégia pretendida irá ser perturbada e distorcida a cada passo do caminho.

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. Além da existência destes interesses divergentes, apontados também por Chester Barnard ao propor seu conceito de organização, e das diversas culturas presentes dentro de uma mesma organização (MARTIN, 1992), o próprio conceito de identidade organizacional também deve ser entendido como fragmentado, ou seja, a percepção sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização não é a mesma para todos os membros, apesar de ser possível a existência de pontos comuns, mas que podem, ainda, serem interpretados de maneiras diferentes em contextos diferentes. Deste modo, conforme apontado na introdução, o conceito de identidade organizacional também é compreendido como uma percepção dos membros da organização, assim como o conceito de intenção estratégica, os quais norteiam as análises do presente trabalho sobre o processo de formação da estratégia da empresa estudada e como os fatores informais manifestam-se neste processo. A operacionalização destes conceitos é discutida a seguir.

### 2.3. Operacionalização dos conceitos centrais da pesquisa

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. Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão de obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente cultura organizacional. 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)

As duas abordagens da estratégia apresentadas anteriormente, além de caracterizarem-se por pesquisas de natureza diferente – enquanto a abordagem clássica apoia-se em prescrições, a

abordagem de recursos internos baseia-se em estudos descritivos -, também podem ser diferenciadas pelo enfoque que utilizam ao tratar dos três elementos centrais para a análise da estratégia, propostos por Pettigrew (1989). Por outro lado, esta divisão em duas abordagens não deve ser tomada como uma divisão estática, que isole as propostas, pois, conforme apontado por autores como Henry Mintzberg, as propostas e teorias destas abordagens, suas escolas e autores, formam um esforço conjunto para a compreensão da estratégia, seus elementos e a integração entre estes.

Deste modo, a abordagem clássica da estratégia privilegia o contexto externo, principalmente através da adaptação do modelo SCP para a análise do setor, mas também aborda o ambiente interno, como na análise SWOT 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), discutidos a seguir -, em uma interação com o contexto externo.

Por sua vez, a abordagem dos recursos internos concentra-se nos fatores informais da organização, 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). 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).

Conforme apontado na introdução, o presente trabalho apoia-se nesta segunda abordagem, buscando compreender como ocorre o processo de formação da estratégia e quais fatores informais manifestam-se neste processo. Para atingir este objetivo, foca-se nos conceitos de intenção estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1989) e de identidade organizacional (ALBERT; WHETTEN, 1985), utilizados como norteadores para a investigação dos fatores informais e operacionalizados como percepções dos membros sobre o futuro da organização e

seus aspectos centrais, distintivos e duradouros, respectivamente. Retoma-se estas definições e suas inter-relações a seguir, assim como a questão do conceito de estratégia e sua utilização no presente trabalho.

### 2.3.1. O conceito de estratégia utilizado no presente trabalho

Conforme apontado anteriormente, a própria definição do termo estratégia é tema de constante debate no campo. Buscando uma integração das diversas teorias apresentadas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: p. 224) propõem uma escola de configuração, na qual destacam o processo da estratégia como um fluxo de transformação e estabilidade:

[...] a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas [também] reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processo [*sic*] de ruptura sem destruir a organização. [...] Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente, mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.

Neste sentido, Mintzberg (1987) apresenta cinco possíveis definições para o termo, explicitando seus diversos usos – os 5 Ps para a estratégia. 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 – plano – e 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).

Por sua vez, Eisendhardt (1999: p. 65) propõe uma definição mais simples e operacional:

Muitos executivos percebem que, para prosperar na próxima década, precisam se voltar para a questão fundamental da estratégia. O que é estratégia? Para usar uma definição simples mas poderosa da revista *The Economist*, estratégia responde duas perguntas básicas: “Para onde você quer ir?” e “Como quer chegar lá?”.

Deste modo, reafirma-se a divisão do campo e a dificuldade de conceituar o termo estratégia. Por outro lado, em termos operacionais – considerando a necessidade de uma definição para direcionar a pesquisa – o presente trabalho utiliza a definição proposta por Kathleen Eisenhardt, exatamente por sua simplicidade (o que não deve iludir sobre a dificuldade em se responder às duas perguntas básicas), para identificar a estratégia da empresa estudada – seu conteúdo, nos termos de Pettigrew (1989). Porém, a análise do caso considera a definição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentada na introdução e complementada pela citação anterior dos mesmos autores, compreendendo a estratégia como um processo de formação constituído por diversos aspectos formais e informais – seu processo, nos termos de Pettigrew (1989), ou forma. Isto porque as respostas às duas perguntas propostas por Eisenhardt (1999) são também limitadas pelos valores e pela heurística da organização, conforme discutido com relação ao conceito de intenção estratégica. Além disto, a interpretação dos membros sobre estas respostas também são condicionadas por estes fatores informais e pela própria percepção sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização – o conceito de identidade organizacional. A operacionalização destes conceitos norteadores da análise do estudo de caso e suas inter-relações são discutidas a seguir.

### 2.3.2. Operacionalização dos conceitos norteadores

Conforme apontando na introdução, os conceitos de intenção estratégica e de identidade organizacional são operacionalizados no presente trabalho como percepções dos membros da organização estudada.

Deste modo, o conceito de identidade organizacional é utilizado conforme definido por Albert e Whetten (1985), ou seja, aquilo que os membros percebem como central, duradouro e distintivo na organização. Acrescenta-se que esta é uma percepção individual, específica para cada membro da organização, apesar de vários de seus pontos poderem ser comuns entre os membros, indicando um menor ou maior grau de identificação com a organização e entre seus membros. Além disto, utilizam-se os conceitos de imagem e reputação, conforme definidos por Dutton e Dukerich (1991) e apresentados na seção anterior. Estes conceitos mostram-se importantes para diferenciar as percepções dos membros sobre a organização – identidade organizacional -, sobre como os membros acreditam que a organização é vista por pessoas externas – imagem, e sobre como as pessoas externas realmente percebem a organização – reputação.

Por outro lado, o conceito de intenção estratégica é utilizado no presente trabalho de forma adaptada em relação à definição original proposta por Hamel e Prahalad (1989). Para os autores a intenção estratégica é uma visão de futuro única, proposta pela alta direção com o objetivo de motivar e guiar as ações dos membros da organização. Considerando a necessidade de comunicar e disseminar esta visão de futuro por toda a organização, conforme apontam os próprios autores, no presente trabalho o conceito de intenção estratégica é operacionalizado como a percepção dos membros da organização sobre esta visão de futuro, seja esta formalmente comunicada em termos de uma visão ou missão da organização ou não, pois mesmo que este processo formal de comunicação não ocorra, os membros podem ter uma percepção sobre o futuro da organização da qual fazem parte.

Portanto, o conceito de intenção estratégica assume duas dimensões no presente trabalho, em sua definição original, como uma visão de futuro disseminada pela alta direção da organização (HAMEL; PRAHALAD, 1989), e em sua definição adaptada, como a percepção individual dos membros sobre o futuro da organização, a qual, assim como no caso da identidade organizacional, pode ser em menor ou maior grau similar à visão de futuro disseminada pela alta direção. Neste mesmo sentido, o conceito de identidade organizacional pode ser compreendido em duas dimensões, como uma percepção individual dos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização (ALBERT; WHETTEN, 1985), e como um esforço, por parte da alta direção, de projetar valores e características essenciais da organização, o conceito de identidade organizacional projetada proposto por Van Riel (2003).

### 2.3.3. Relações entre os conceitos norteadores

Na revisão teórica do campo da estratégia foi colocado que, a partir da década de 1980, a escola clássica de estratégia passa a dar espaço para uma abordagem mais ampla, preocupada não apenas com a formulação formal e com a análise do setor, mas, principalmente, com os possíveis arranjos de recursos internos da empresa e a possibilidade de criar-se competências essenciais para aproveitamento das novas oportunidades de negócio. Analisando as duas principais propostas baseadas nesta segunda abordagem, os conceitos de intenção estratégica de Hamel e Prahalad (1989) e as características das empresas visionárias de Collins e Porras (1995), pode-se perceber que o foco da estratégia desloca-se da elaboração de planos de ação, definidos através de análises do setor, para uma proposta que tenta direcionar e motivar os membros da organização rumo a uma visão única de futuro, através da conquista de metas

audaciosas e outros mecanismos de controle indireto, como a noção de ideologia central, por exemplo.

Ao incorporar esta função motivadora, a estratégia aproxima-se do conceito de identidade projetada (VAN RIEL, 2003), o qual considera a percepção dos membros sobre aquilo que é central, distintivo e duradouro na organização, e sua identificação com estes valores, como um recurso manipulável e fator decisivo para o desempenho da empresa e para a realização de sua estratégia. Neste sentido, em termos conceituais, pode-se apontar pontos comuns entre as teorias dos autores citados anteriormente e o conceito de identidade organizacional e suas variantes, principalmente sua atuação como guia e motivador e seu enfoque nos fatores internos e informais da organização – os valores e percepções de seus membros.

Mesmo admitindo-se que a percepção dos membros sobre a organização possa ser uma percepção fragmentada, fluída e autônoma – como proposto por Carrieri, Paula e Davel (2008) -, considera-se que a tentativa de projetar uma identidade coesa, por parte da alta direção, deve estar em sintonia com a visão, ou intenção estratégica almejada; o que pode ser colocado como uma questão de alinhamento, voltado para os fatores informais da organização. Como colocam Santos e Muniz (2006: p. 6), “saber exatamente o que se quer e transmitir isso com eficácia a todos os envolvidos passa a ser, por si só, uma competência organizacional distintiva”, destacando a necessidade de transmitir as respostas às perguntas básicas propostas por Eisenhardt (1999), e não apenas respondê-las.

Esta divulgação e disseminação do conteúdo da estratégia, nos termos de Pettigrew (1989), pode ocorrer através de uma visão de futuro ou intenção estratégica, como coloca a abordagem dos recursos internos, ou seja, uma perspectiva na definição de Mintzberg (1987). Observa-se que esta perspectiva é também uma forma estável de ver o mundo. Esta forma estável de ver o mundo manifesta-se na identidade organizacional, como a percepção dos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização. Manifesta-se também na intenção estratégica, como a percepção dos membros sobre o futuro da organização. Finalmente, esta forma de ver o mundo relaciona-se com os conceitos de heurística (NELSON; WINTER, 2005), de moldura – ou “mente da organização” -, conforme coloca a escola cognitiva da estratégia, e ainda com a noção de ideologia central (COLLINS; PORRAS, 1995). Estes conceitos indicam um controle sobre as ações dos membros da organização, porém, um controle indireto que possibilita, ao mesmo tempo, o aprendizado, em contraposição à proposta de planejamento estratégico da abordagem clássica da estratégia.

A noção de controle ideológico identificada por Collins e Porras (1995) nas empresas visionárias e a proposta de uma intenção estratégica que atue como motivador e guia para as ações dos membros da organização (HAMEL; PRAHALAD, 1989), as quais possibilitam uma certa autonomia operacional e espaço para contribuições dos membros em diversos níveis da hierarquia organizacional, remetem diretamente à questão dos valores e mecanismos de controle indireto. Estes valores, apesar de serem mutáveis e sujeitos a reinterpretações, são razoavelmente estáveis ao longo do tempo. Sendo estes valores até certo ponto duradouros, podem ser percebidos pelos membros da organização como centrais e distintivos, pois é através deles que os membros identificam-se, em diferentes graus e sentidos, com a organização. Mas a identificação também deve ocorrer em relação ao objetivo da organização – seu propósito, nos termos de Barnard (1979) – e sua visão única sobre o futuro, reforçando ao mesmo tempo sua distinção perante outras organizações e o desejado efeito motivador e guia das decisões e ações tomadas pelos membros. Portanto, os conceitos de identidade organizacional e de intenção estratégica inter-relacionam-se enquanto tentativas de guiar as decisões dos membros da organização e também como possíveis percepções que estes possuem sobre a organização e seu futuro; e podem atuar como fator motivador, através da identificação dos membros com os valores e a perspectiva da organização. Observa-se ainda que ambas podem ser modificadas pelas próprias decisões tomadas, ou mesmo reinterpretadas devido a estas decisões, modificando as rotinas e a heurística da organização, conforme proposto por Nelson e Winter (2005), permitindo o aprendizado, mas também certa estabilidade e controle.

Estas possíveis inter-relações, que permeiam e condicionam o processo de formação de estratégias em uma organização, são analisadas a partir do estudo de caso de uma empresa inovadora, apresentado na quarta parte do presente trabalho e focado nos conceitos centrais da pesquisa, conforme definidos anteriormente. A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada para responder ao problema de pesquisa e objetivos propostos na introdução.

### 3. Metodologia

Seguindo a tradição descritiva da abordagem de recursos internos da estratégia e a natureza qualitativa do problema de pesquisa delineado, o presente trabalho busca investigar como se forma a estratégia e quais fatores informais 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 em seção posterior.

#### 3.1. Escolha da empresa e dos entrevistados

O presente trabalho optou por abordar o fenômeno proposto em uma organização inovadora, conforme discutido 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 na prestação de serviços.

A partir da definição destes setores foram iniciados contatos com empresas que atendiam às características mínimas definidas para a pesquisa<sup>11</sup>. Dentre as empresas consultadas, a Takenet mostrou maior abertura e interesse em colaborar com a pesquisa e, portanto, foi selecionada 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.

---

<sup>11</sup> Para atingir o objetivo da pesquisa foi proposta a realização de um estudo de caso em empresas 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.

Fundada em 1999 como uma *startup*<sup>12</sup>, a Takenet foi a primeira empresa brasileira a prover serviços de valor agregado e conteúdo para telefonia celular (*mobile sites e ringtones*), desenvolvendo uma plataforma tecnológica para tal. Ainda nos primeiros anos iniciou suas operações no Chile, enquanto consolidava sua posição no mercado brasileiro. Em 2005 foi adquirida por um grupo japonês, do mesmo setor, que iniciava uma estratégia de expansão internacional. Apesar da venda, alguns dos sócios fundadores continuaram participando da direção da empresa e durante este período consolidaram sua presença no mercado brasileiro e chileno, atingindo 100% de cobertura nestes países. Com a redefinição da estratégia do grupo japonês, a empresa foi readquirida pelos sócios fundadores e reestruturada a partir da definição de uma nova estratégia, que incluía a expansão dos negócios corporativos e uma nova visão das tendências do setor. A partir de 2008, ano da reaquisição, a empresa passou a focar em inovações em serviços de suporte para as operadoras de telefonia celular. Em 2010, com a aquisição de uma pequena empresa do setor, passou a atuar também no nicho de comunicações corporativas.

Com escritórios em Belo Horizonte – sede -, São Paulo e em Santiago (Chile), e mais de 100 funcionários – sendo que 60% destes estão voltados para a área de tecnologia -, a Takenet já entregou 150 milhões de conteúdo (*downloads*) em mais de 2 bilhões de transações. A expectativa de receita para o ano de 2011 é de US\$ 13 milhões – 150% de crescimento em relação à 2010 – e está iniciando sua expansão para outros países da América do Sul, como Argentina, Equador e Peru. A empresa é dirigida atualmente por nove sócios, sendo quatro majoritários, e divide em três principais pilares de atuação: conteúdo, plataforma e corporativo. A comercialização de conteúdo personalizado para celulares é o nicho mais antigo e consolidado da empresa – no qual é líder de mercado no Brasil – e sua maior receita. O nicho corporativo inclui algumas das soluções mais recentes desenvolvidas pela empresa, como o recente investimento no nicho de comunicações corporativas integradas. Estes dois pilares são apoiados pela plataforma modular desenvolvida pela empresa, a qual permite aos clientes utilizar todos os tipos de comunicação digital de forma integrada, e pela busca constante de seus sócios e funcionários por inovações.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> Esta descrição foi baseada na documentação fornecida e tem como objetivo descrever as principais características da empresa escolhida e demonstrar que estas atendem aos critérios definidos para a pesquisa. Uma descrição mais detalhada, baseada nas entrevistas, é apresentada na parte do estudo de caso. Observa-se que uma comparação entre estas duas descrições revela alguns aspectos interessantes, principalmente com relação ao discurso oficial elaborado pela direção da empresa e como este permeia as falas dos entrevistados.

Deste modo, a Takenet é 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 do pesquisador, 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 sobre a empresa, sua estratégia e as mudanças correntes. Neste ponto, duas observações são necessárias. A primeira diz respeito ao projeto original de pesquisa, o qual pretendia focar em uma decisão estratégica específica da empresa. Deste modo, esta primeira entrevista com o presidente da Takenet tinha como objetivo principal definir uma decisão a ser investigada e quais membros da empresa participaram, direta ou indiretamente, do processo decisório. A segunda observação, diz respeito à redefinição da pesquisa. É comum em estudos de caso qualitativos a necessidade de redefinir o projeto inicial frente aos dados coletados, nesta pesquisa em particular, esta redefinição mostrou-se propícia por dois motivos principais: a característica empreendedora da empresa e de seu presidente, levando a uma forte centralização das decisões estratégicas, dificultando a investigação inicialmente proposta; e a possibilidade de explorar a questão proposta a partir de uma abordagem mais ampla, considerando não apenas uma decisão específica, mas sim todo o processo de formação da estratégia da empresa. Deste modo, foi sugerido pela direção da empresa que a pesquisa focasse em uma decisão específica, conforme definido no projeto original. A partir deste momento, foram indicados, pelo presidente, os diretores a serem entrevistados, os quais, por sua vez, indicaram gerentes de suas áreas. Porém, devido à redefinição do projeto de pesquisa, outros membros foram incluídos posteriormente, 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.<sup>14</sup> Os roteiros de entrevista utilizados estão no apêndice.

---

<sup>14</sup> Os entrevistados estão identificados pela letra “E” seguida da numeração de 01 a 10, para preservar seu anonimato, porém, são qualificados quando necessário para a compreensão do trecho em análise. Os trechos citados estão numerados em sequência para facilitar as referências em outras partes do trabalho.

### 3.2. Coleta e análise dos dados

A análise dos dados coletados foca as entrevistas realizadas, conforme definido no projeto de estudo de caso e devido as características deste instrumento, mais adequadas à investigação proposta, discutidas a seguir. 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. Finalmente, o foco nas entrevistas deve-se ao fato de que este instrumento de coleta mostra-se mais adequado para a análise dos conceitos de intenção estratégica e identidade organizacional, operacionalizados como percepções dos membros sobre a organização. Conforme coloca Godoy (2006: p. 134 – grifos no original):

*A entrevista semi-estruturada* tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Neste caso a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo [...] As entrevistas semi-estruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças.

Com base no conceito de polifonia de Bakhtin (2010; 2004), Godoi e Mattos (2006: p. 320) colocam ainda que durante a entrevista semi-estruturada “os entrevistados saberão ou tentarão se reinventar como personagens – não personagens sem autor, mas personagens cujo autor coletivo são as experiências culturais, cotidianas, os discursos que atravessam e ressoam, em suas vozes”. Deste modo, a entrevista apresenta-se como instrumento capaz de evidenciar as percepções dos membros sobre a organização, assim como os diversos discursos, ou “vozes”, que atravessam seus relatos, como o discurso oficial projetado pela alta direção, por exemplo.

As observações feitas durante visitas à organização e durante as entrevistas foram registradas num diário de campo e utilizadas como subsídio para a análise documental e das entrevistas. Estas últimas são tratadas como uma conversação, conforme colocado por Godoi e Mattos (2006: p. 307): “a entrevista aberta é um construto comunicativo, uma forma de produção e interpretação da informação através da análise dos discursos, e não um simples registro do que falam os sujeitos”. Portanto, a análise é feita com base na premissa de que a entrevista é uma forma de conversação, gênero comunicativo caracterizado por Mattos (2006: p. 349) da seguinte forma:

Em tal interação linguística, não é possível ignorar o efeito da presença e das situações criadas por uma das partes (o “entrevistador”) sobre a expressão da outra (o “entrevistado”). E mais: há sempre um significado de ação para além do

significado temático da conversação. Os atores, principalmente o entrevistado, “fazem” ali muita coisa – e o sinalizam – enquanto articulam perguntas, respostas ou interferem nelas. Ora, é falso interpretar o que alguém “disse” sem se perguntar também o que, na ocasião, “deu a entender”, o que sinalizava para além do que dizia, enfim, o que também fazia ao responder tais e tais perguntas.<sup>15</sup>

Outro ponto importante é que na conversação, como em todo texto oral, as respostas, ou os temas tratados, não se apresentam de forma ordenada, surgindo às vezes “no começo, no meio ou no fim da entrevista, ou pode até ocorrer que, dada a sua natureza, fique nas entrelinhas” (MATTOS, 2006: p. 362). Deste modo, a argumentação construída pelo entrevistado sobre um determinado tema pode estar dispersa ao longo do texto, interrompida por digressões e retomada em trechos posteriores. Esta dispersão é tratada na análise com o objetivo de reconstruir o argumento do entrevistado, através dos conceitos de percurso semântico, ou seja, os caminhos que o entrevistado utiliza para construir seus argumentos, e de percurso temático, restrito à argumentação sobre um tema específico.

Finalmente, é preciso ressaltar que o pesquisador – entrevistador – inicia a interpretação durante a própria entrevista, utilizando-se desta reflexão inicial inclusive para conduzi-la. Assim, toda interpretação é uma reinterpretação e uma recriação, sendo fundamental que este processo seja guiado pelos objetivos de pesquisa – ao invés de distorcido por eles -, e produza evidências argumentativas – não se torne obra de ficção. Para tal, pode-se utilizar três métodos principais: análise do conteúdo, análise do discurso e análise da narrativa.

Normalmente, quando se fala da forma pela qual os textos devem ser interpretados na literatura em administração, diz-se uma grande inverdade: a análise de discurso e a análise de narrativa são apenas tipos de análise de conteúdo. Normalmente, a análise de conteúdo é um procedimento semiquantitativo que procura criar categorias tópicas sobre um texto a partir de uma forma de verificação de frequência de termos ou conceitos (BARDIN, 1977 [2011]). Esse está longe de ser um procedimento de entendimento das nuances de um texto, quer seja um discurso, quer seja o seu caso particular: a narrativa. A análise da narrativa – e também a análise do discurso – procura entender o texto por sua totalidade, pela sua “grandeza”, partindo de suas peculiaridades. (ALVEZ; BLIKSTEIN, 2006: p. 417/8)

Pode-se acrescentar ainda que a análise do conteúdo (BARDIN, 2011) coloca pouca ênfase nos aspectos da entrevista tratados acima, principalmente sua concepção dialógica e pragmática, assim como retira o personagem do entrevistador da análise, como se ele não influenciasse o que foi dito, feito e dado a entender. Além disto, não considera a polifonia (BAKHTIN, 2010; 2004), ou seja, que todo discurso é, inevitavelmente, atravessado por outros discursos – consciente ou inconscientemente -, nem que “todo enunciado poderá ser

<sup>15</sup> Esta citação baseia-se na filosofia de Ludwig Wittgenstein e na obra de Mikhail Bakhtin, um dos principais precursores da análise do discurso.

lido em seu 'direito' ou em seu 'avesso' (ALVEZ; BLIKSTEIN, 2006: p. 420). Por sua vez, a análise do discurso permite que se vá além do manifesto, considerando a possibilidade de que “nem sempre o que as pessoas dizem é o que elas sentem e vivem” (GODOI, 2006: p. 384), justificando a escolha desta técnica de análise de texto, entre as demais, para as análises do presente trabalho.

Para compreender como é possível dizer algo mais do que se diz literalmente (enunciado), e identificar o sujeito no discurso (enunciação), há que apelar às informações de fundo, às informações mutuamente compartilhadas pelos interlocutores sobre os fatos, ou seja, considerar os elementos de um item constitutivo da interpretação: *o contexto*. O próprio fato de que o pesquisador se interesse pela dimensão expressiva e pragmática exige a relação das propriedades do discurso com aspectos diferentes do contexto interacional ou estrutural em que o discurso foi produzido. Além disso, uma vez que não se trata, nas interpretações, de estabelecer uma clínica do texto, submetendo o discurso a interpretações de caráter estritamente psicanalítico, à revelia da existência de uma história de conversações anteriores e da presença do sujeito no momento da validação da interpretação, *o contexto organizacional* passa a ser o principal referencial do investigador na prática da interpretação. (GODOI, 2006: p. 385 – grifos ausentes no original)

Deste modo, a análise considera que todo enunciado é produzido em um contexto específico e formado por um diálogo com outros enunciados, explícitos ou implícitos, conscientes ou inconscientes, concordantes ou discordantes (BAKHTIN, 2010). No caso do presente trabalho, o contexto é a organização estudada e, também, o momento da entrevista em si, da conversação entre pesquisador e membro da organização. Os outros enunciados que atravessam e compõem a conversação são o discurso oficial (BAKHTIN, 2002) da organização, do departamento, da equipe e da profissão do entrevistado. Podem ainda existir outros, assim como não se pode desconsiderar o discurso acadêmico, teórico e de pesquisa que o entrevistador insere na conversação. Com relação ao discurso oficial é importante ressaltar que este permeia a fala de todos os entrevistados, pois se constitui em um discurso permitido pela organização – sua cultura, seus valores e também o discurso projetado por seus dirigentes – e de fácil acesso aos seus membros; restringido ainda pelo discurso, ou cultura, oficial da sociedade da qual estes membros fazem parte.

Portanto, as características da técnica de análise do discurso auxiliam o levantamento das percepções dos membros da organização sobre a intenção estratégica e a identidade organizacional, assim como permite reconhecer a tentativa de projeção de uma identidade, ou discurso oficial, por parte da alta direção. Do mesmo modo, com o apoio do diário de campo e da análise documental, pode-se verificar através das entrevistas como estas percepções manifestam-se no processo de formação da estratégia da empresa estudada.

### 3.3. Operacionalização da análise

Conforme discutido anteriormente, para a análise do *corpus* de entrevistas coletado, utilizou-se a técnica de análise do discurso<sup>16</sup>. 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 se identifica 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;
- *Silenciamento*: consiste em silenciar determinadas questões, pois, ao dizer alguma coisa apaga-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, conforme citado anteriormente. No apêndice são apresentados os temas levantados durante a análise; observa-se que nem todos os temas foram utilizados, priorizando-se aqueles relacionados com os objetivos de pesquisa propostos na introdução do presente trabalho.

Além disto, de acordo com Faria e Linhares (1993), as estratégias de persuasão relacionam-se com os discursos apreendidos pelos entrevistados no decorrer de suas vidas. Neste sentido, os entrevistados tendem a utilizar discursos que são social e organizacionalmente permitidos, ou estimulados, formando uma determinada visão de mundo, ou um discurso oficial. Porém, conforme coloca Fiorin (2005: p. 219):

Com base nos princípios bakhtinianos, a análise do discurso de linha francesa propõe o princípio da heterogeneidade, a ideia de que a linguagem é heterogênea, ou seja, de que o discurso é tecido a partir do discurso do outro, que é o “exterior constitutivo”, o “já dito” sobre o qual qualquer discurso se constrói. Isso quer dizer que o discurso não opera sobre a realidade das coisas, mas sobre outros discursos. Todos são,

<sup>16</sup> Ressalta-se novamente que a análise do discurso é utilizada no presente trabalho como uma técnica de análise de texto e não como uma metodologia para a apreensão de formações discursivas (FOUCAULT, 2010; 2008).

portanto, “atravessados”, “ocupados”, “habitados” pelo discurso do outro (Authier-Revuz, 1990, pp. 25-27). Por isso, a fala é fundamentalmente, constitutivamente heterogênea. Sob a palavra, há outras palavras. A palavra do outro é condição de constituição de qualquer discurso (Authier-Revuz, 1982, 1992; Maingueneau, 1983, 1984, 1987). Observe-se que o conceito de heterogeneidade é uma maneira de precisar teoricamente o conceito bakhtiniano de dialogismo.<sup>17</sup>

Portanto, atravessado pelo discurso oficial da organização, estão os diversos outros discursos apreendidos pelos entrevistados, como o discurso específico de seu departamento, sua equipe de trabalho e de sua profissão. Deste modo, a análise busca evidenciar estes discursos, suas relações e oposições, revelando, além do que foi dito, os “porquês” e “para quês” daquilo que foi explicitado, deixado implícito ou pressuposto, ou mesmo silenciado. 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.<sup>18</sup>

Esta etapa final é apresentada na próxima parte do presente trabalho e foi estruturada com o objetivo de evitar que as análises apresentadas influenciem as interpretações do leitor, ou seja, primeiramente são colocados os trechos selecionados e, em seguida, a análise destes trechos. Em termos de estrutura geral, a análise do caso está dividida em quatro seções, sendo que em cada delas é feita uma breve introdução sobre o tema a ser tratado, inclusive retomando os conceitos teóricos pertinentes, e ao final uma conclusão sobre a análise do tema.

---

<sup>17</sup> Os conceitos de polifonia e de dialogismo propostos por Mikhail Bakhtin partem do pressuposto defendido pelo autor de que a linguagem, ou o discurso, é essencialmente dialógica, ou seja, no fato de que o discurso não é individual, pois constrói-se entre pelo menos dois interlocutores e como um diálogo entre discursos (BAKHTIN, 2004). Portanto, todo texto é definido como um tecido de muitas vozes, “ou de muitos textos ou discursos, que se entrecruzam, se completam, respondem umas às outras ou polemizam entre si no *interior* do texto” (BARROS, 2005: p. 33 – grifo no original).

<sup>18</sup> As etapas descritas foram adaptadas de Conde (2009).

#### 4. Formação da estratégia em uma empresa inovadora

Nesta parte é apresentado o estudo de caso realizado na Takenet e a análise dos dados coletados. Novamente, a análise centra-se nas entrevistas, utilizando, quando necessário, informações contidas em documentos fornecidos pela empresa e observações registradas no diário de campo. Em alguns momentos recorre-se ainda a reportagens sobre a empresa e seu setor de atuação, para contextualização dos relatos. Da mesma forma, a análise é norteada pelos conceitos centrais da pesquisa, iniciando-se com a trajetória da empresa e a identificação de sua estratégia atual, e em seguida demonstrando o processo de formação desta, assim como a emergência de seu elemento principal. As duas seções posteriores exploram os conceitos de intenção estratégica e de identidade organizacional, relacionados com outros aspectos informais, e também formais, e como estes manifestam-se no processo de formação da estratégia, conforme traçado nos objetivos de pesquisa.

##### 4.1. Contextualização: a empresa e sua estratégia atual

A Takenet 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 do país.

(001) É engraçado que veio uma pessoa aqui... a gente está negociando com um novo *data center*, e ele chegou para mim e falou assim: “há alguns anos atrás a Takenet tinha para o mercado – BH, Rio, São Paulo – uma aura quase de *Google* brasileiro. Era uma empresa inovadora que estava rompendo todas as barreiras, que abriu o mercado”. Foi isso que eu enxerguei na Takenet quando eu vim para cá [2005]. Então, era uma empresa... era quase que trabalhar num *Google* mesmo. Uma empresa muito fera, que estava negociando com grandes empresas, falando de igual para igual com grandes empresas, mesmo sendo uma empresa, às vezes, que não está num eixo Rio – São Paulo. Então eu enxerguei uma oportunidade de estar nos holofotes, mesmo estando em BH, além de estar em contato com empreendedores. (E03)

Ao descrever a empresa, E03 utiliza a fala de uma pessoa externa, buscando mostrar que a reputação desta já foi comparada com a *Google*, umas das maiores referências do setor de tecnologia no mercado mundial. O entrevistado evoca os fatores que motivaram sua entrada na empresa, destacando seu pioneirismo e presença em Belo Horizonte, dialogando com um discurso recorrente no Brasil, de que as grandes oportunidades se concentram no eixo Rio –

São Paulo. Ao final do trecho é reforçado o elemento empreendedor, ainda presente na época, quando os sócios fundadores mantinham o controle da empresa, pouco antes de sua venda para um grupo japonês.

(002) A Takenet passou por vários momentos bons, médios, e acho que a gente, lá atrás, a gente tinha uma certa dependência, uma grande dependência na verdade, por um modelo de negócio, por um tipo de cliente, que era uma operadora forte, ou dois contratos fortes. O produto que dava dinheiro, ele era responsável por 80%, 90% do faturamento da empresa, ou talvez até mais do que isto. Então era muito dependente de um contrato, de um parceiro, de um produto. E a gente demorou muito tempo para poder tirar isto, essa dependência, desenvolver novos negócios, novas linhas de negócio, novas linhas de parceria, de segmentos, atuar em frentes diferentes. Então a gente, nesses longos anos de Takenet, fizemos doze anos agora, acho que a gente ficou, sinceramente, uns sete anos muito... com esse grau de dependência muito alto. Acho que nos últimos dois, três anos, que a gente começou realmente... a gente conseguiu na verdade mudar um pouco do foco, conseguiu investir em novas linhas, diversificar um pouco. Hoje, a gente está neste momento de virada. (E06)

Por sua vez, E06 destaca a forte dependência da empresa em relação ao seu primeiro produto de sucesso e como esta dependência persistiu ao longo dos dois primeiros momentos da empresa, seu crescimento inicial (1999 – 2004) e a fase em que foi controlada por um grupo japonês (2005 – 2007). Esta dependência revela que, apesar da reputação de empresa inovadora, a Takenet manteve-se concentrada em uma linha de produtos e um parceiro, “ou dois contratos fortes”, indicando que, mesmo que houvesse um esforço de inovação neste período inicial, a empresa não foi capaz de desenvolver outros produtos com o mesmo sucesso da linha de produtos inicial.

Este primeiro período da Takenet, referido pelos próprios membros da empresa pelo termo *startup*, 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, em parte pelo fato da empresa ter sido a primeira a oferecê-lo e em um momento no qual a telefonia celular crescia rapidamente no Brasil (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.

#### 4.1.1. O período de controle japonês

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

(003) Em 2005 a gente fez a venda. O que mudou de 2005 para 2008 foi essa parte de gestão. Aí foi mais uma gestão totalmente financeira, controle de custo, de gasto, apertada aqui, apertada ali. E foi uma fase que a gente não criou, apesar de ser uma empresa que a gente fala, é tecnologia, gosta de inovar, foi uma fase que a gente praticamente não inovou em nada. Justamente pelo perfil, o perfil dos japoneses era *report* financeiro, a gente podia estar vendendo bicicleta, vendendo bala na esquina, mas se tivesse dando lucro no final eles não queriam nem saber o que era que a gente estava fazendo. (E02)

No trecho acima, E02 atribui ao perfil de gestão do grupo japonês, o qual adquire a empresa em 2005, o fato de terem parado de inovar. Pode-se observar ainda a percepção que os membros têm sobre a empresa, “é tecnologia, gosta de inovar”, mas que esta identidade não se concretizava no período sob o controle japonês, focado em “*report* financeiro” e controle de custo, “apertada aqui, apertada ali”. Para o entrevistado, esse controle era tão extremo que a empresa “podia estar vendendo bicicleta... bala na esquina”, desde que estivesse dando lucro.

(004) Então, isto [o perfil dos japoneses] acabou contaminando a empresa inteira, foi a época que a gente perdeu muito funcionário bom também, equipe do pessoal que trabalhava muito com aquela visão meio que de sócio, apesar de não ser sócio, mas o cara que vestia a camisa, acreditava na empresa, não sei o quê. Foi uma fase que a gente perdeu alguns funcionários por causa disto. (E02)

Neste trecho, dando prosseguimento ao seu percurso temático, E02 argumenta que o perfil de gestão dos japoneses acabou por “contaminar” toda a empresa, causando inclusive a saída de pessoas com alto comprometimento com a Takenet e sua imagem. Esta “contaminação” e a perda de pessoal tiveram consequências sobre o desempenho da empresa, não apenas durante o período de controle japonês, mas também quando da retomada do controle pelos sócios fundadores, como mostra o trecho abaixo.

(005) A gente passou por um momento que a gente teve que... muita gente saiu da empresa, então a gente perdeu grandes talentos aqui, a gente ficou com a equipe... a gente teve de refazer a equipe. Também foi um momento muito difícil, você perder os talentos, você ter uma equipe mais jovem. Hoje, principalmente no que diz respeito a TI, que é o forte da Takenet hoje, não é fácil você repor as peças, você ter uma equipe legal para você trabalhar. Então, hoje, a gente está conseguindo voltar ao nível bom que a gente tinha, de recursos, de estrutura, de parcerias, de negócios. (E06)

Para E06, a empresa recupera-se desta perda de “grandes talentos”, e também volta ao nível de “recursos, de estrutura, de parcerias, de negócios”, apenas em 2011, demonstrando que o período japonês (2005 – 2007), durante o qual a Takenet interrompeu sua trajetória inicial de crescimento, teve consequências prolongadas. Nota-se novamente a percepção da empresa como uma empresa de tecnologia, ou TI (tecnologia da informação), setor no qual, para o

entrevistado, existe uma dificuldade de “repor as peças”, ou seja, os membros da equipe.

(006) Então a gente ia fazendo o *push* das coisas para a operadora. Depois, a gente acabou invertendo o papel, quando o mercado amadureceu, a gente começou a receber *input* do mercado, principalmente dos clientes, e a gente perdeu um pouco do controle do que era produto nosso, que era produto do cliente. Produto passou a ser mais dele do que nosso. Então a gente começou a trabalhar muito com customização. (E02)

Retomando o percurso temático traçado por E02 nos trechos anteriores, percebe-se que a queda no desempenho e as poucas inovações neste segundo momento da empresa não se deve apenas ao estilo de gestão japonês. O “amadurecimento” do mercado, que pode ser entendido tanto como um crescimento do volume de negócios, uma consolidação da base tecnológica, e, principalmente, um aumento expressivo do número de empresas no Brasil que atuavam no setor (LUZ; NETO, 2006), aponta para mudanças no ambiente externo neste período. Deste modo, a Takenet perde espaço para novos concorrentes, perdendo negócios e membros da equipe, assim como sua capacidade de inovar, fundamental para a manutenção de uma posição de liderança em um setor de alta tecnologia e competitividade, conforme apontam diversos autores da visão baseada em recursos, como Teece, Pisano e Shuen (1997), por exemplo.

(007) Mudança que a gente tem é que em 2005 nós vendemos a empresa no ápice dela, de faturamento e de margem, em 2006 a gente já perdeu um cliente muito grande [...] por causa de uma questão mais política do que de tecnologia [...] a gente viu também, na evolução, que o produto *ringtone* ia ser uma *commodity*, e a gente não tinha mais a vantagem competitiva que a gente tinha como a gente tinha em 1999, quando a gente lançou a empresa. Então o que a gente fez, a gente começou a criar outros produtos. E com o *ringtone*, a gente já tinha diversos componentes, só que estes componentes não eram monetizados, só era monetizado o *download*, então nós estamos monetizando nossa tecnologia e reempacotando ela. (E01)

No início do trecho, E01 relata que, após a venda para o grupo japonês, a empresa perde um grande cliente. Considerando a dependência em “dois contratos fortes”, conforme coloca E06 no trecho 002, esta perda pode ser entendida como a principal causa da redução de receita da empresa neste período. Para o entrevistado, a perda do contrato foi em decorrência de uma questão política, não técnica; o que pode ser interpretado como uma defesa da capacidade tecnológica da Takenet. Na sequência do trecho, E01 aponta que a mudança no mercado e a perda da “vantagem competitiva” que possuíam foi reconhecida pelos sócios fundadores, os quais, ao retomarem o controle da empresa em 2008, buscam uma estratégia de diversificação dos produtos, utilizando o conhecimento tecnológico que a empresa já possuía. Esta estratégia de diversificação é reforçada pela nova direção, que assume em setembro de 2011, através da “monetização” e do “reempacotamento” da tecnologia da empresa, tema que será tratado de forma detalhada na próxima seção.

Conforme apontado anteriormente, a dependência financeira da empresa em relação ao produto *ringtone*, a perda de um importante cliente em 2006 e o perfil de gestão dos japoneses, em conjunto com o novo ambiente do setor, levou a uma interrupção do crescimento inicial da empresa, provocando uma necessidade de buscar novas opções de negócios. Porém, o processo de recuperação não se deu de forma rápida, conforme aponta E06 no trecho 005.

#### 4.1.2. A retomada do controle pelos sócios e do crescimento

Conforme apontado anteriormente, 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. Devido às 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 as linhas de produto da Takenet.

(008) 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. Ela estava numa queda, assim, comparando com 2004, 2005 muito grande. E a gente viu a necessidade... 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] é que a gente está mudando. (E02)

O entrevistado, retomando seu percurso temático, iniciado nos trechos 003 e 004, coloca novamente o perfil da gestão como o fator principal para a pouca capacidade de inovação da empresa no período. 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 novo período (2008-2010), 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.

(009) A minha visão é que a Takenet, desde 2008, ela vem se reinventando, diversificando seus produtos, para voltar a ter uma posição de mercado que ela tinha lá trás, de ser o *Google* brasileiro, de ser uma empresa rompedora que abriu novos mercados. (E02)

Neste trecho, tem-se novamente uma referência à *Google*, à reputação da empresa como inovadora e “fera”, conforme coloca E03 no trecho 001. E02 também reconhece que a empresa conseguiu, a partir de 2008, diversificar seus produtos, recuperando assim sua posição no mercado. Porém, seguindo o percurso temático do entrevistado, observa-se que esta recuperação não se baseou numa retomada da inovação, sendo a diversificação, como coloca E01 no trecho 007, feita a partir dos recursos tecnológicos que a empresa já possuía.

(010) O certo seria o quê? Chegou alguma coisa, passar por uma camada de filtro antes, para a gente resolver a melhor maneira de fazer. Então, assim, é um negócio que a gente sabia, que sempre tinha, só que demandava um investimento da gente organizar, e a cultura da empresa é o seguinte, não, não é investimento, vai demandar um custo. E este custo a gente não quer ter agora, porque a gente quer entregar isto aqui, então vamos entregar aos trancos e barrancos. E fomos fazendo dessa forma. Agora não, agora a gente já está com essa consciência que a gente tem de dar um passo atrás, até a área comercial sabe disto. O negócio está dando tanto problema de manutenção... que agora a gente chegou num nível de governança também, que a gente sabe o custo de cada área, e aí este retrabalho, ele está entrando como um custo no bolso do cara de negócio. (E02)

Além disto, E02 relata que a diversificação foi feita sem novos investimentos, devido à cultura financeira do período, que considerava os gastos necessários para organizar os conhecimentos e tecnologias da empresa como um custo, dando prioridade às entregas. Deste modo, a diversificação ocorreu sem que houvesse um “filtro” para determinar o que precisava ser desenvolvido e o que poderia ser reutilizado. Esta ausência de uma “camada de filtro” provocou um crescimento “aos trancos e barrancos”, causando uma perda de controle sobre os recursos tecnológicos da empresa e problemas com a manutenção dos produtos. Este tipo de crescimento pode ainda ser relacionado com o termo “*re-startup*”, o qual denota um processo de “dar tiros para todos os lados”. O entrevistado aponta, ao final do trecho, que o nível de governança alcançado pela empresa neste período possibilitou a identificação destes altos custos de manutenção, evidenciando também para a área de negócios a necessidade “de dar um passo atrás” e corrigir estes problemas.

(011) No começo eu tive muita dificuldade, porque, eu sempre trabalhei em empresas maiores, e empresas muito estruturadas, principalmente, em relação à processos. E quando eu vim para a Takenet [2007], comparando com as outras empresas que eu trabalhei [...] eu encontrei problemas aqui que, era uma empresa pequena, mas que tinha muitos nichos, muitos clãs, e sem processos estruturados. Então eu encontrei uma empresa que... todo mundo cheio de coisa, fazendo um monte de coisa, sem uma priorização, e pior ainda, sem saber porque que estava fazendo aquilo, para que estava fazendo aquilo. Como se estivesse... atirava para todos os lados e o que caísse na rede era peixe. Então, sem foco, sem direção, sem norte, sem estratégia. (E04)

Para E04, os problemas da empresa neste período de retorno dos sócios fundadores eram também de estrutura, de organização e de processos, principalmente em relação às empresas anteriores nas quais o entrevistado trabalhou. Além da sobrecarga e falta de estruturação, o

entrevistado aponta para a divisão interna da empresa, em “nichos” ou “clãs”, impedindo a comunicação entre as áreas e a definição de um rumo para a empresa como um todo, de uma estratégia. Importante notar o uso da expressão “atirava para todos os lados”, a qual é percebida como uma característica das *startups* por outros entrevistados<sup>19</sup>.

(012) Como que eu me preparei com isto? Eu, na época, eu fiz, propus, fiz um planejamento, um *business case*, um planejamento para a operação [da área]. Aprovava isto com o diretor financeiro, e com meu diretor [...] e este foi o meu norte para trabalhar. E a minha meta a curto prazo foi, eu preciso rentabilizar a operação, porque a operação lá não era rentável [...] e resgatar a credibilidade da Takenet lá fora. Eu entrei num momento em que estava com muito problema técnico, tinha caído as vendas quase 50%, tinha problema de relacionamento com a operadora, então isto levou mais de um ano lá, para resgatar a confiança, a credibilidade da operadora e abrir novas linhas de negócio [...] Porque a imagem de uma empresa, a credibilidade, é complicado, porque você não reverte de uma hora para outra. Você tem que mostrar competência, qualidade de serviço, etc. (E04)

Neste trecho, E04 prossegue com o percurso temático iniciado no trecho anterior, descrevendo como se adaptou à situação que encontrou na empresa para que pudesse executar sua função de forma planejada, conforme estava acostumado a trabalhar nas grandes empresas nas quais atuou. Para o entrevistado, as dificuldades no período de transição do controle japonês para os sócios fundadores eram também técnicas, causando problemas de relacionamento com as operadoras de telefonia celular, principais clientes e parceiros da Takenet. Para E04, estes problemas abalam a reputação<sup>20</sup> e credibilidade da empresa, dificultando ainda mais seu processo de recuperação.

(013) Eu achei esta questão de falta de trabalho em equipe, falta de comunicação... a comunicação não flui. E principalmente sem norte, as pessoas faziam muita coisa, mas “porque que eu estou fazendo, o meu trabalho vai agregar em que, vai ajudar em que?” Porque não tinha uma missão, não tinha uma estratégia [...] eu acho que os dois pontos principais era a questão da comunicação, porque não existia uma linha de comunicação entre equipes, e muitos clãs, era assim, não é objetivo da Takenet, a [área de] tecnologia tinha o objetivo dela e sempre tirava o seu da reta, uns se defendendo, era um contra o outro, era uma coordenação, uma gerência, contra a outra, querendo fazer o teu, passar a bola e pronto. Isto... eu encontrei muita dificuldade e, assim, às vezes eu não acreditava que era uma empresa pequena, todo mundo se conhece. Aqui são três andares, dá para você conhecer todos, se você estiver disposto a compartilhar e disseminar a informação. E falta de estrutura, não tinha uma intranet, cada um com... “eu vou fazer assim que eu acho que é melhor, você faz de outra maneira”, sem processo, sem processos básicos. Ai, isso é muito difícil, você ter uma gestão sobre isso, e você perde o controle, não tem controle de versão de produto, não tem controle de nada. (E04)

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> Utiliza-se o termo “reputação”, conforme definido no marco teórico, como a percepção que o ambiente externo tem da empresa. Porém, no trecho 012, o entrevistado usa o termo “imagem” neste sentido. No presente trabalho, o termo “imagem” é definido como a percepção dos membros da organização sobre como o ambiente externo vê a empresa. Essas definições são baseadas em Dutton e Dukerich (1991) e visam diferenciar as duas percepções, conforme apontado no marco teórico.

Continuando a descrever a situação da empresa no período de sua entrada, E04 retoma a questão da falta de comunicação entre as equipes, formando “clãs” que defendiam seus próprios interesses e não os da empresa como um todo. Deste modo, apesar de ser uma empresa pequena, na qual seria possível conhecer todos os seus membros, principalmente pela proximidade espacial, o entrevistado não percebia uma disposição destes em “compartilhar e disseminar a informação”. Esta falta de troca de informações une-se à ausência de processos bem definidos e de uma missão, ou estratégia clara, que servisse de guia para toda a empresa, tornando sua gestão “muito difícil” e, conseqüentemente, levando a uma perda do controle sobre os conhecimentos e produtos da Takenet, “não tem controle de nada”.

(014) A gente tem todo um controle de custo, previsibilidade nossa é muito boa, estimativa de receita nossa, a gente consegue acompanhar muito bem, a gente tem muita pouca margem de erro no que a gente planeja com o que a gente executa. Então a gente tem de conseguir transportar isto para a parte de inovação também, inovar, mas inovar também já tendo alguma coisa de previsibilidade do que a gente vai entregar lá na frente, não saindo dando tiro para tudo quanto é lado [...] *startup*, eu acho que ela é aquele negócio, você tem de tentar de tudo, errar muito e errar rápido, não é? Então a gente teve muito disso, tentava isto, dava três meses, pô, acho que isto aqui não vai dar certo, então abandona, já joga no lixo, já pega outro. A gente já está numa etapa que a gente não pode dar esse luxo [...] até porque o tiro que a gente dá agora já não é tiro pequeno, já é tiro maior, então uma coisa que eu tento que dá errado já é um risco maior que a gente está correndo. (E02)

Por sua vez, E02 percebe que a empresa tem um bom controle e previsibilidade, a partir do foco em governança estabelecido pela direção quando da retomada do controle pelos sócios fundadores, relatado ao final do trecho 008. Para o entrevistado, esse controle financeiro alcançado no período entre 2008 e 2010 deve ser “transportado” para a inovação, para que a empresa possa voltar a inovar de forma coordenada, não mais “dando tiro para tudo quanto é lado” – como uma *startup* – pois já se encontra em um nível no qual seus “tiros” são maiores, ou seja, o risco de um erro é maior. Importante destacar que, o controle evidenciado por E02 é um controle financeiro, que pode ser considerado ainda como uma herança do período de controle japonês, e não um controle dos processos e conhecimentos da empresa, discutido por E04 no trecho anterior.

(015) A gente tem um desafio grande de, eu acho, de juntar as duas coisas, a visão antiga com a visão nova, porque a gente aprendeu muito nessa época que a gente trabalhou muito governança, organização [...] Então o desafio nosso é conseguir manter esse nível e ao mesmo tempo a gente dar uma flexibilidade, para a gente conseguir inovar também. (E02)

Neste trecho, que dá sequência ao percurso temático de E02, surge o termo “flexibilidade”, fator que o entrevistado considera importante para que a empresa consiga voltar a inovar. Percebe-se a colocação de uma ruptura entre uma “visão antiga”, atribuída à direção anterior da empresa e ainda “contaminada” pelo perfil introduzido pelos japoneses, como visto

anteriormente, e uma “visão nova”, a qual está sendo introduzida pelo novo presidente. Por outro lado, E02 aponta para a importância de manter o controle conquistado, no trecho anterior, “ao mesmo tempo” em que a flexibilidade, necessária para a inovação, é introduzida.

(016) 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 Takenet. 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 Takenet com o [novo presidente] com essa base que o [presidente anterior] deixou vai ser bacana. (E08)

No mesmo sentido que E02, E08 aponta a “combinação” das duas visões como algo desejável e promissor para a empresa. Evocando a trajetória da Takenet, E08 aponta para um processo de mudança, discutido anteriormente, 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*”.

#### 4.1.3. A estratégia atual da empresa

Conforme discutido na operacionalização dos conceitos de pesquisa, a identificação da estratégia atual da empresa estudada segue a proposta de Eisenhardt (1999), buscando responder a duas perguntas: “Para onde a empresa quer ir?” e “Como a empresa quer chegar lá?”. A primeira pergunta remete a visão de futuro definida pela nova direção para a Takenet, enquanto a segunda descreve as principais ações a serem tomadas para a realização desta visão de futuro. Nos termos de Pettigrew (1989), trata-se do conteúdo da estratégia, sendo seu processo de formação discutido na seção seguinte.

(017) 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”.

(018) A gente hoje... o que vem de resultado na empresa não é o que está sendo feito agora, é o que foi feito nos últimos tempos, mas a gente consegue, exatamente por esta estratégia de componentização, de segmentação, a gente... o que a gente tem feito agora nos últimos seis meses já mostra um resultado imediato, então, o comezinho já está trazendo um resultado rápido, ele é pequeno, mas ele é rápido [...] mas ainda não tem volume ainda. O que dá volume são as coisas antigas. (E06)

Por sua vez, E06 coloca que este resultado é consequência do que foi feito nos últimos anos e que a estratégia proposta pela nova direção, apesar de apresentar “um resultado imediato”, “ainda não tem volume ainda”. Nota-se a repetição do advérbio “ainda”, reforçando a percepção do entrevistado de que o processo está no “comezinho”, justificando os resultados modestos. Considerando os dois trechos anteriores, percebe-se que, pelo menos em parte, a nova direção está dando continuidade a estratégia adotada a partir da recompra da empresa, estratégia focada principalmente na diversificação das linhas de produto.

(019) Antes de isto acontecer a gente tinha uma dependência grande de um produto e de uma operadora. Hoje, esse produto nessa operadora é menos de 20%, 15% do faturamento nosso. Então a gente já conseguiu colocar isto um pouco em prática, já diversificamos, tanto em cliente quanto em produto. (E02)

Neste mesmo sentido, E02 aponta que a estratégia de diversificação diminui a dependência da empresa em um produto e cliente, reduzindo sua importância no faturamento global da empresa. Pode-se deduzir que esta estratégia visa amenizar o problema da dependência, evidenciado pela perda de um dos “contratos fortes” da empresa durante o período entre 2005 e 2007.

(020) A gente fala até que numa empresa, geralmente, a gente dá um milhão de tiros, ou vários tiros, para acertar um e ter muito sucesso. O início da empresa foi assim, de certa forma, o início da empresa... ela acertou um tiro muito bem, cresceu, era uma empresa de um produto. Hoje, a realidade é completamente diferente, hoje você tem a empresa, é uma empresa de vários produtos. Produtos, serviços que não davam receita até o ano passado [2010] hoje são *top* de receita. Então você vê que a empresa realmente está diversificando. (E05)

Neste trecho, E05 também destaca a diversificação, comparando o período inicial da empresa, durante o qual “acertou um tiro muito bem”, com seu período atual – final de 2011. O entrevistado destaca ainda que esta diversificação ocorreu por meio do crescimento da receita de produtos e serviços que não tinham grande participação até o ano anterior. Analisando os dados fornecidos pela empresa, percebe-se ainda que a redução na participação de seus produtos tradicionais, como *ringtones* e conteúdo em geral, deve-se ao aumento da receita

global em 2011, e não a uma redução da receita absoluta destes produtos. Deste modo, pode-se considerar que a estratégia de diversificação, adotada a partir de 2008, está consolidando-se com o crescimento de linhas de produtos que não eram significativas em termos de receita até 2010, ao mesmo tempo em que a empresa consegue manter o nível de receita dos produtos tradicionais. Destaca-se ainda que o crescimento da receita de produtos já oferecidos pela empresa, mas que não geravam receitas significativas, indica que, se houve inovação, esta foi uma inovação incremental, e não o desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias.

(021) A gente está com sete linhas de negócio, todas elas crescendo, bem diversificadas. A gente tem hoje três linhas de negócio com uma receita bem interessante, quatro linhas, com outras 3 crescendo. Então a gente já não depende de um contrato, de um parceiro, mas ainda tem uma certa dependência de um contrato, ele é grande, um parceiro, ele é muito grande, se a gente perder, afeta. Mas não é tão dependente igual era antes. E hoje, a gente... está muito claro o que a gente quer para os próximos anos. Essas linhas de negócio estão crescendo de forma independente uma da outra, a equipe está bem estruturada. (E06)

Por sua vez, E06, também destacando a questão da diversificação, relativiza a dependência da empresa com relação a um contrato específico, colocando que esta diminuiu em relação ao período anterior, mas ainda é significativa. O entrevistado ainda destaca a importância do crescimento independente das diversas linhas de negócio da empresa, a visão clara para os próximos anos e a reestruturação da equipe, reforçando a percepção de E01, no trecho 017, sobre a criação de valor para o futuro da empresa.

(022) Uma outra mudança, que é importante, é que de um ano para cá a empresa começou a focar em um mercado que ela ainda não tinha percebido, pelo menos não tinha começado a atacar de forma ativa, que é o segmento corporativo. Até então era... os produtos estavam muito focados em varejo. Então, agora, ao focar em empresa, abre-se inúmeras outras possibilidades, o uso da tecnologia que existia antes, passa a ter um propósito completamente diferente agora. (E09)

Novamente destaca-se o tema da diversificação. E09 aponta para o fato da empresa ter começado a atuar em um mercado que “ainda não tinha percebido”. Para o entrevistado, este novo mercado pode ser “atacado” com o uso da tecnologia que a empresa já possui, a partir de novas aplicações de seus conhecimentos e recursos, indicando, novamente, uma inovação do tipo incremental. A atuação mais “ativa” no segmento corporativo foi impulsionada pela aquisição, em 2010, de uma pequena empresa do setor, também localizada em Belo Horizonte, que já atuava neste mercado, como mostra o trecho abaixo.

(023) A [empresa adquirida em 2010] trabalhava com este conceito, com o segmento corporativo. Trabalhava também com o segmento varejo... também. Na verdade a gente fornecia para empresas que trabalhavam com varejo. A gente não era o varejo. Mas é mais ou menos a mesma coisa que a Takenet está fazendo agora. (E09)

Portanto, através de uma aquisição, a Takenet amplia sua atuação no mercado corporativo, o qual era pouco explorado até 2010. Esta estratégia de diversificação e melhor aproveitamento das tecnologias desenvolvidas durante seus primeiros anos, impulsionada pela aquisição de uma empresa que atuava em um segmento ainda pouco explorado, consolida-se em 2011, como citado anteriormente. Deste modo, a diversificação apresenta-se como a principal ação para a retomada do crescimento a partir de 2008, mantendo-se como uma das maneiras de atingir este objetivo em 2011, ou seja, parte da estratégia proposta pela nova direção.

(024) A gente saiu de um faturamento em 2004 de 32 milhões, para 2009, 10 milhões de reais, um terço. Em 2010 já mandamos ela para 13 milhões e este ano a gente vai fechar entre 17 e 18 milhões, e ano que vem a gente já vai fazer 25 milhões. (E01)

A projeção de receita relatada por E01 relaciona-se com a questão da retomada do crescimento da Takenet, um dos principais objetivos desde a retomada do controle pelos sócios fundadores e parte central da visão de futuro da nova direção para a empresa. Destaca-se que a recuperação financeira da empresa pode ser atribuída ao esforço de diversificação do período anterior – 2008 a 2010 – e ainda a outros fatores, como a reestruturação interna, principalmente em termos de recomposição da equipe de desenvolvimento de produtos, equivalente a cerca de 60% dos membros da empresa no final de 2011, conforme documentação fornecida. Porém, apesar dos resultados positivos da proposta de diversificação das linhas de produto, os sócios fundadores decidem mudar os rumos da empresa para que esta possa voltar a atingir os índices de crescimento de seus anos iniciais e a projeção de receita apontada por E01 no trecho acima.

(025) 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 a estratégia de diversificação, porém com um novo direcionamento.

(026) O objetivo dela [equipe multidisciplinar de produto] é a gente voltar a dar *push* para os clientes, inverter esta mão de novo e definir o *road map* para os nossos produtos. (E02)

Neste sentido, a equipe de desenvolvimento de produtos foi reconstituída como uma equipe multidisciplinar, para que a empresa possa retomar sua trajetória de inovação e o controle sobre seus produtos, ao invés de apenas reagir às demandas do mercado.

(027) Só que é aquele negócio, fizemos um pouco a ferro e fogo, se virando para fazer, igual eu te falei, tem que fazer mas vai fazer mantendo aquilo que está funcionando também da mesma forma, sem investir nenhum centavo. O que eu imagino que vai mudar agora é essa visão de o que é investimento mesmo e o que é custo, antes a gente via investimento muito com cara de custo. (E02)

Para o entrevistado, a principal mudança está na percepção do que é investimento e o que é custo. O processo de diversificação, durante o período entre 2008 e 2010, ocorreu “a ferro e fogo”, ainda guiado por uma visão financeira de controle dos custos e sem investimentos. A partir da entrada da nova diretoria, a proposta é voltar a perceber gastos com desenvolvimento de novos produtos e tecnologias como um investimento, e não mais como um custo.

(028) Eu vejo que uma falha da Takenet foi ter demorado muito em trocar um perfil pelo outro. A gente poderia ter feito isto dois anos atrás, por exemplo, seria um *time* bacana para fazer isto. Demoramos um pouco mais por uma série de motivos aí, que não vêm ao caso. Mas, porque que eu estou falando isto tudo, porque eu acho que o perfil do [novo presidente] é adequado para uma empresa que quer crescer. Então, o perfil, esta mudança aí de um CEO mais voltado para venda, para comercial, para relacionamento com o mercado, vai ser muito importante para a estratégia de crescimento da empresa. (E03)

Por sua vez, E03 aponta que a mudança de foco, ou do perfil do presidente, poderia ter ocorrido antes. Importante notar que o entrevistado silencia sobre os motivos que causaram esta demora, deixando implícito que a troca de diretoria não foi uma decisão apenas técnica, mas influenciada por outros fatores. Outro ponto a ser destacado é a referência constante, na fala de todos os entrevistados, sobre a questão do perfil do novo presidente em comparação com o do presidente anterior. Retomando as propostas de Collins e Porras (1995) e da perspectiva empreendedora da estratégia, esta questão pode ser relacionada com a necessidade, ou mesmo dependência da empresa em relação à figura de um líder carismático, responsável por sua condução e portador de uma visão sobre o futuro desta.

(029) Então isso é uma mudança estratégica, porque, por agora, [o novo presidente] assume uma posição exatamente nesta mudada, não na mudada de estratégia, mas a estratégia que a gente mudou ela em 2008, que a gente recomprou a empresa. Em 2011 ela está solidificada, então agora a empresa precisa de uma cara mais estratégica, mas mais de mercado, e o CEO, que é nosso sócio também, anterior, ele tinha uma cara mais de governança corporativa. Então a nossa empresa tem um nível alto de governança, mas estava perdendo visibilidade, criatividade no mercado e liderança do time, então [o novo presidente tem] mais esta característica. (E01)

No trecho acima retoma-se esta transição entre perfis, sendo que E01 destaca que não se trata de uma mudança de estratégia, e sim de uma mudança de perfil, reforçando novamente esta questão. Porém, percebe-se no início do trecho que o entrevistado também considera a mudança como “uma mudança estratégica”, não no sentido de uma ruptura, mas de um redirecionamento da trajetória da empresa.

(030) 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 perfil, 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. Esta estratégia foi explicada durante a apresentação da nova diretoria por meio de uma figura, na qual estão representados os serviços da empresa, suas plataformas e os ativos das operadoras, através dos quais a Takenet cria valor para seus clientes. Esta figura foi citada por alguns entrevistados como a representação, ou tangibilização, da nova estratégia da Takenet.

(031) Outro conceito que a gente está fazendo agora na Takenet 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, conforme projeção apresentada por E01 no trecho 024.

(032) Qual que é a outra estratégia da Takenet, que o [novo presidente] está colocando para a gente? Uma vez que eu sei todos os componentes que eu tenho, que estou usando nos vários produtos, alguns destes componentes, eles têm valor não só para a Takenet, mas para outras empresas do mercado também. Então a ideia é a gente pegar estas funcionalidades, transformar isto num produto e vender isto no mercado. Que é o tal do DNA que ele quer criar da Takenet. Então vou vender o DNA da Takenet, é como se fosse o cara vendendo a alma, estou vendendo a alma para o diabo, mas é uma venda que ganha-ganha. Para o cara criar, às vezes, um produto que é até melhor que o meu. Mas aí, como ele está usando estes pedaços meus que só... a gente tem uma vantagem competitiva aí que é difícil de outras pessoas, de outras empresas terem, que é esse relacionamento com todas as operadoras, que é um negócio que a gente levou aí doze anos para construir. Chegou um cara do exterior aqui, que por maior que ele seja, ele não vai conseguir botar um produto rodando em todas as operadoras em menos de seis meses, um ano. Então uma forma dele conseguir isto aqui em um mês, duas semanas, é ele usar esta camada nossa de serviços, de funcionalidades, e integrar o produto dele com a gente, como se a gente fosse uma operadora. E o produto dele está visível em qualquer operadora do Brasil. (E02)

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 “produtizados” ou “monetizados”, ou seja, oferecidos como produtos ou serviços para o mercado. Interessante destacar a analogia feita pelo entrevistado sobre esta estratégia de vender a própria tecnologia da empresa, ou seu “DNA”, com a expressão popular “vendendo a alma para o diabo”. Esta analogia sugere certa preocupação em relação à integridade da empresa, de suas tecnologias e conhecimentos, amenizada pela conjunção “mas é uma venda que ganha-ganha”. Para E02, essa venda do “DNA” da empresa pode ser feita devido a sua “vantagem competitiva” de ter “relacionamento com todas as operadoras” de telefonia celular do país, tornando mais vantajoso para um concorrente estrangeiro, no exemplo dado pelo entrevistado, fazer uma parceria com a Takenet e utilizar suas plataformas integradas com todas as operadoras do país, do que utilizar esta tecnologia de forma independente.

(033) Eu acho que esta questão da proximidade com as operadoras, do ponto de vista estratégico, ela é realmente um fator de diferenciação. Você tem muitas outras empresas que tecnologicamente falando elas tem capacidade e tudo mais, mas essa proximidade e essa junção que a Takenet tem com as operadoras, e o posicionamento estratégico que ela tem de estar [...] em todas as operadoras de forma unânime, isto realmente é um fator de diferenciação. (E09)

E09 também aponta o relacionamento da empresa com todas as operadoras do país como “um fator de diferenciação” que cria uma “vantagem competitiva” para a empresa em relação a outras com a mesma capacidade tecnológica, reforçando a percepção de E02.

(034) 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 *fundings* 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. E a gente está trabalhando para buscar também um aporte de tecnologia, de dinheiro, mas que tenha um dinheiro carimbado, que seja gente que também possa entregar, um contato, um dinheiro que também tenha um cunho institucional. (E01)

Um terceiro elemento da nova estratégia, ou ação para alcançar sua visão de futuro, 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. Esta busca por financiamentos de baixo custo pode ser relacionada com a preocupação de reduzir o risco inerente ao processo de inovação, discutida nos trechos 014 e 015. Da mesma forma, o “aporte de tecnologia” e de “dinheiro carimbado”, são ações que permitem à empresa retomar seus projetos de inovação dividindo os riscos com parceiros, que podem contribuir ainda com relacionamentos e contatos em setores ou segmentos que a empresa ainda não atua ou tem pouca presença. Destaca-se ainda neste

trecho a alternância entre o uso do termo “nova estratégia” e o termo “continuidade da estratégia”, recorrente na fala de E01.

(035) 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. Conforme discutido no trecho 014, o perfil de governança do presidente anterior possibilitou à empresa desenvolver um controle financeiro acurado, mas não resolveu os problemas de gerenciamento de projetos, produtos e equipes, relatados por E04 em diversos trechos e por E01 no trecho acima. Ao final, 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. Nota-se que esta é a mesma proposta adotada para a diversificação em 2008, ou seja, reaproveitar os recursos já desenvolvidos pela empresa em outros produtos e segmentos do mercado. Destaca-se ainda o controle financeiro presente no processo descrito por E01, “o resultado a gente afere, aloca e remunera os *stakeholders*”, mantendo o nível de governança alcançado pela direção anterior.

(036) Isto é outra coisa que a gente mudou muito. A gestão da Takenet era uma gestão meio sem processos bem definidos. Hoje, com a vinda do [novo presidente], a gente está fazendo reuniões periódicas de levantamento de pontos, de definição estratégica, de execução e de acompanhamento. Então a gente planeja, a gente levanta os pontos, a gente planeja as ações, a gente age e a gente controla. A gente mede bem. Então a gente está fazendo reuniões semanais, tanto nós diretores com o CEO, e nós com nossos gestores, nossos líderes, com as equipes. Então isso está funcionando. A gente está organizando isto nos últimos dois meses, então está no início de um processo. (E06)

E06 também destaca o controle financeiro ao colocar que “a gente mede bem”, assim como retoma a questão da falta de processos bem definidos, que estaria sendo solucionada por meio de reuniões mais frequentes, tanto entre os diretores e o presidente, quanto com as equipes. Nota-se no trecho que a definição de uma estratégia, sua execução e acompanhamento é algo que começa a ocorrer a partir da entrada da nova direção, deixando implícito que isto não ocorria antes.

(037) A nossa missão é transformar o mundo de telefonia móvel em negócios para todos. O que isto quer dizer. Quer dizer que existem as operadoras e seus diversos ativos: voz, mensagem, tarifação, *costumer info*, outros aspectos de rede do ponto de vista tecnológico, então estes são ativos das operadoras. Aqui eu tenho duas palavras chaves: integração e todas as operadoras. Então eu estou integrado a diversos ativos de operadoras, mas em todas. O que é a Takenet, a Takenet é uma empresa que tem negócio em cima de plataformas, plataformas que estão conectadas a estes ativos. Então, a Takenet reempacota estes ativos em forma de soluções e produtos. (E01)

Dando prosseguimento ao percurso temático iniciado no trecho 034, E01 apresenta uma missão clara para a empresa, explicitando o que a Takenet é, qual seu negócio e quais são as suas características distintivas, ou suas vantagens competitivas. O trecho acima é uma explicação sucinta da “figura da estratégia”, citada anteriormente. Deste modo, a partir da entrada da nova diretoria é definida uma missão clara para a empresa, explicitando suas estratégias e objetivos, e, retomando o trecho anterior, inicia-se um processo de comunicação mais intensa entre direção e equipes, para que esta estratégia possa ser discutida, executada e controlada. Novamente, relaciona-se estes processos com a visão baseada em recursos, como a proposta de Lorsch (1986) de explicitar as estratégias e crenças da organização, por exemplo.

(038) E aqui é o que a gente quer fazer até 2015, nossa meta é atingir um *evaluation* da companhia de 150 milhões de reais em 2015. Então, esta que é basicamente a estratégia da empresa, em números, em meta, com um *road map* de crescimento, com divisão da equipe, com responsabilidade, é bem bacana o negócio. (E01)

Neste trecho, retoma-se outro conceito abordado no marco teórico, a visão de futuro da empresa. Porém, não se trata de uma visão de futuro única, conforme proposto por Hamel e Prahalad (1989) ao definirem intenção estratégica, mas sim de uma projeção de crescimento do valor da empresa. Esta projeção, como visto em trechos anteriores, baseia-se no esforço da empresa, principalmente a partir da entrada da nova diretoria, em retomar seu crescimento no mesmo ritmo alcançado em seus anos iniciais. Portanto, mais próxima de uma visão empreendedora, conforme colocado por Mintzberg (1973), na qual o objetivo central é o crescimento; discute-se, em seção posterior, esta questão e os outros aspectos que permitem

caracterizá-la como uma visão empreendedora. Percebe-se ainda que, para E01, é a definição destes números e metas de crescimento o que constitui a estratégia da empresa, apoiada pelo que chama de “*road map*” e pela divisão da equipe e de responsabilidades. Seguindo o percurso semântico do entrevistado, entende-se que este “*road map* de crescimento” são os três elementos relatados anteriormente: a “estratégia em verticais” para linhas de produto e segmentos de mercado; a componentização das funcionalidades desenvolvidas pela empresa e sua “produtização” ou “monetização”; e a busca por recursos financeiros de baixo custo e parcerias para a retomada da inovação.

Nos termos propostos por Pettigrew (1989) e Eisenhardt (1999), o crescimento e a valorização da empresa respondem à pergunta sobre “onde esta quer chegar”, enquanto o “*road map*” composto pelos três elementos citados no trecho anterior responde à pergunta “como quer chegar lá”. Estas duas respostas constituem o conteúdo da estratégia definida pela nova direção da Takenet. O trecho abaixo apresenta uma primeira indicação sobre o processo de definição desta estratégia.

(039) [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 – o processo de formação da estratégia é discutido na próxima seção -, 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”<sup>21</sup> que acredita possa ser a avaliação da empresa, definindo a meta de 50 milhões de reais de receita para 2015. Novamente tem-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 2005, conforme indicado no trecho 016, podendo-se inferir uma relação entre seu perfil empreendedor e o sucesso inicial da Takenet, a qual reforçaria a confiança dos membros da empresa em sua capacidade de liderança.

(040) Então hoje eu vejo... hoje a gente tem isso, a gente sabe qual número que a gente quer atingir, como que a gente tem que atingir esse número, o que a gente tem que buscar, onde que

<sup>21</sup> 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.

a gente vai tentar criar valor, qual é a estratégia, aí a gente vai estar quase entrando no assunto componentizar. Então o caminho está sendo muito bem feito, não discordo de absolutamente nada neste ponto, e, de novo, o conselho, o grupo, o corpo todo, o *board* da empresa é um *board* influente, com uma visão muito boa para fazer realmente estas coisas acontecerem. E bem relacionados, têm contato com todo mundo, têm consultorias de empresas que mostram como é que o mercado está caminhando também, então, todos estes contatos e estas consultorias fazem com que a visão deles seja uma visão aberta e já meio que sabendo qual o caminho a gente pode explorar, que a gente vai ter uma oportunidade interessante. (E05)

A definição de um objetivo de receita e dos elementos para atingi-lo já é perceptível para E05, e aponta um caminho claro a ser seguido pela empresa, com o qual ele concorda, apesar de deixar implícito na colocação “não discordo de absolutamente nada *neste ponto*” que outras questões podem não ser totalmente consensuais. No trecho acima, destaca-se novamente a confiança na visão e influência do conselho diretor, formado pelos quatro sócios majoritários, um deles o novo presidente. Confiança esta, de acordo com o entrevistado, baseada nos relacionamentos dos sócios e no uso de consultorias sobre o mercado, garantindo assim uma “visão aberta” em relação aos caminhos a serem explorados. Importante observar que esta visão dos sócios, seus relacionamentos e o uso de consultorias são aspectos que também balizam a projeção de receita descrita por E01 no trecho anterior. Ressalta-se ainda o destaque dado ao elemento da componentização, tratado em detalhes na próxima seção.

(041) E o outro ponto é o mercado identificar isto também, você conseguir passar isto para o mercado, mostrar isto para ele, e ele entender. Não adianta você ter uma estratégia aqui, interna, e esta estratégia não é visível para o mercado [...] Essa estratégia é interessante, ela tem valor para o mercado, então você consegue precificar, você consegue ter acesso a quem tem interesse por isto, colocar preço e ser aceito, sabe. Então, isto eu acho que é o momento em que a gente está. A gente organizar a casa, separar isto, montar as caixinhas das ofertas que você quer, ir para o mercado e o mercado assimilar isto, então isto que está acontecendo. Eu acho que para o ano que vem, 2012, a gente vai conseguir realmente colher o resultado, até comercial e financeiro desta estratégia. (E06)

A percepção do mercado sobre a empresa é destacada como ponto importante neste trecho de E06. Relacionando esta colocação com o trecho 012, no qual E04 aponta uma perda de confiança na capacidade técnica da empresa e uma decorrente fragilização de sua reputação junto ao mercado e, principalmente, às operadoras de telefonia celular, esta mudança de percepção do mercado sobre a Takenet não se restringe aos novos produtos e ofertas da empresa, mas também a recuperação de sua reputação, percebida, no passado, como um “*Google* brasileiro”, conforme colocado por E02 e E03 em trechos anteriores. No trecho acima, o entrevistado destaca a necessidade do mercado reconhecer que a nova estratégia tem valor, para que a empresa possa realmente precificar seus componentes e aferir receita com sua venda – os termos “monetizar” e “produtizar” utilizados em outros trechos. Na segunda parte do trecho, E06 relata sua percepção sobre a situação atual da empresa, “organizar a

casa”, “montar as caixinhas das ofertas” e “ir para o mercado”, sendo que os resultados tangíveis, “comercial e financeiro” da nova estratégia serão colhidos a partir de 2012, retomando o percurso semântico traçado nos trechos 018 e 036.

(042) A gente delineou bem as linhas de produtos, quem são os nossos concorrentes, que são os nossos parceiros, quem são... os segmentos que a gente quer trabalhar com eles. Então a gente delineou bem isto, a gente fez uma análise de SWOT aqui muito legal, de saber onde que a gente está, o que é o ponto forte, fraco da Takenet, onde que a gente vai atacar, o que a gente precisa realmente dar uma segurada e estruturar antes de ir para o mercado, então a gente está fazendo isto. (E06)

(043) [Fizemos] uma análise da América Latina por PIB, quantidade de celulares, de mensagens enviadas – nossos serviços estão muito baseados em SMS, mensagens de texto. E aí nós definimos foco, porque tem que ter foco também, não dá para você ir entrando. (E04)

Retomando o trecho 038, no qual E01 relata como foi calculada a meta de receita para 2015, percebe-se nos dois trechos acima que, além da visão empreendedora apontada anteriormente, a empresa também utiliza as ferramentas de análise desenvolvidas pela abordagem clássica da estratégia, como a análise SWOT citada por E06. Do mesmo modo, E05 explicita no trecho 040 que a visão de mercado dos sócios também apoia-se em análises feitas por consultorias externas. Portanto, como proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a formação de estratégias é um processo que pode unir diversas perspectivas, muitas vezes abordadas de forma isolada na literatura do campo, como análises formais, visão empreendedora, aprendizado e reações ao ambiente externo. Ressalta-se ainda no trecho 043 outro elemento importante da estratégia de crescimento da empresa, que é sua expansão para outros mercados da América Latina.

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 – discutida em seção posterior -, a qual privilegia o crescimento como principal meta. Esta visão de crescimento responde a pergunta proposta por Eisenhardt (1999) sobre onde a empresa quer chegar, ou seja, sua visão de futuro. 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. Estes quatro elementos respondem à questão proposta por Eisenhardt (1999) sobre como a empresa quer chegar à sua visão de futuro. Deste modo, a perspectiva de crescimento e as ações propostas para atingi-lo formam o conteúdo da estratégia definida pela nova direção da Takenet, 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 novos, de acordo com escolha da própria direção da empresa.

(044) Eu queria que você focasse numa coisa que chama componentização. (E01)

#### 4.2. Componentização, uma estratégia emergente?

Conforme delineado no problema de pesquisa e objetivos propostos, a partir da definição de um dos elementos constituintes da estratégia atual da empresa, a pesquisa foca na análise deste elemento, buscando identificar suas origens e traçar seu processo de emergência, com base no conceito proposto por Mintzberg (1987; 1978). De acordo com o autor, estratégias não pretendidas podem surgir em diversos pontos da organização e serem reconhecidas e legitimadas pela alta gerência, formando as chamadas estratégias emergentes. Importante ressaltar ainda que, para Mintzberg (1987), as estratégias emergentes e deliberadas formam um contínuo, sendo que, dificilmente, alguma estratégia realizada será puramente emergente ou deliberada. Portanto, entende-se por estratégia emergente uma estratégia que aproxima-se mais deste extremo, mas não necessariamente localiza-se nele. Considerando que a componentização é um dos elementos da estratégia da empresa, centrada, como visto na seção anterior, numa visão empreendedora que privilegia o crescimento, pode-se perceber que a estratégia da empresa é formada por elementos emergentes e deliberados, 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, inicialmente abordando a definição do conceito e suas aplicações.

(045) 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 acima, 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.

(046) 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 Takenet 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.

(047) E a ideia também o que é, o negócio do *road map*, a gente passar a dar os *inputs*. Uma vez que eu tenho tudo mapeado, a ideia é que o pessoal do comercial, eles passem a vender isto que está pronto. Então quando o cliente falar “não, eu quero a loja de música”, então ele vai ver a loja de música nossa, o que ela tem, ela tem isto, isto e isto. Aí o cara fala, “pô, mas eu quero uma loja de música com isto, isto e com aquilo”. Aí, pô, isso aqui eu não tenho, aí será que... que é o trabalho, pegar estes dados do cara, faz sentido para a gente criar um componente que atende, vai conseguir replicar este cara? Vai, num vai? Encima disto, ele [o gerente comercial] monta o modelo, ele pode até fazer, um negócio só para ele [o cliente]. (E02)

A componentização também pode possibilitar que a empresa volte a “dar os *inputs*” para o mercado, ou seja, deixar de apenas atender as demandas dos clientes e voltar a oferecer produtos novos, retomando sua trajetória inovadora, como coloca E02 nos trechos 006 e 025. Possibilita ainda que a própria empresa conheça melhor suas tecnologias e as funcionalidades

de seus produtos, para que “o pessoal do comercial” possa trabalhar a venda destes produtos, ao invés de novas customizações que podem não ser rentáveis para a empresa, como no exemplo da loja de música utilizado pelo entrevistado. Neste exemplo, observa-se ainda que a empresa, apesar dos controles financeiros discutidos na seção anterior, não possuía a capacidade de avaliar se uma customização seria rentável ou não, pois não tinha controle sobre seus produtos e funcionalidades tecnológicas.

(048) Não sei se ele [o novo presidente] te mostrou a figura da estratégia. Tem lá, soluções, produtos e projetos. Pode ser um projeto, porque é uma necessidade do cara [o cliente], mas ele vai pagar um negócio que vai ser usado só pra ele. Se eu não consigo replicar, fica lá como projeto. Agora, é uma necessidade e eu identifiquei que aquilo eu posso replicar para outros, então eu transformo ele num produto, eu replico isto entre vários clientes. Então a ideia é a gente dar este *input* para a área de negócios, e hoje a gente não tem esta análise crítica. Chega a demanda para a gente, tem que fazer isto, isto e isto. A gente faz da melhor maneira que conseguir, mas ninguém para pra pensar, será que isto tem valor? Tanto valor para o cara, que a gente vai fazer sem cobrar uma coisa a mais, sendo que a gente não vai usar isto para mais nada? (E02)

Na sequência do percurso temático traçado por E02, percebe-se que não se trata de vender apenas os produtos já desenvolvidos pela empresa, mas de avaliar se uma nova demanda do cliente é rentável e pode vir a ser utilizada em outros produtos ou para outros clientes, o que o entrevistado chamou de “camada de filtro” no trecho 010. Deste modo, a área de tecnologia passa a ser capaz de balizar melhor os gerentes de negócio sobre o que já está desenvolvido e pode ser reaproveitado para atender a outros clientes e segmentos, o que o entrevistado chama de “análise crítica”, a qual a área de tecnologia não consegue fazer atualmente, pois não tem controle sobre os produtos e funcionalidades, como apontado no trecho anterior e por E04 no trecho 013.

(049) Um desafio grande que a gente está fazendo é selecionar [...] ter certeza que os projetos que a gente vai desenvolver vão estar alinhados com esta estratégia nova que a gente está desenhando, e ter certeza que a gente vai estar priorizando aquilo que vai dar resultado, por mais que tenha um risco, que seja um risco calculado, e que, se tem dois projetos com o mesmo risco eu vou escolher aquele com a previsão de ter um retorno maior, um custo benefício maior, que eu vou priorizar aquele ao invés do outro. Então hoje a gente está tendo muita discussão para definir aquilo que a gente vai fazer e aquilo que a gente não vai fazer. E passar a falar não, porque era coisa que a gente não conseguia fazer. (E02)

Esta “camada de filtro” e “análise crítica” também relaciona-se com um processo para selecionar melhor os projetos a serem desenvolvidos, para que estes estejam “alinhados com esta estratégia nova que a gente está desenhando”. Observa-se que, para E02, a estratégia de componentização ainda está sendo “desenhada” e apresenta-se como uma forma de avaliar os projetos da empresa, priorizando aqueles que podem dar melhores resultados e permitindo “um risco calculado”, ou seja, que a diversificação ocorra a partir de inovações, ou “tiros

grandes”, como coloca o entrevistado no trecho 014, e de forma controlada, tanto em termos de tecnologia quanto de investimento financeiro. Ao final do trecho, E02 ainda aponta para a necessidade da empresa de “passar a falar não” para projetos que não estejam alinhados com sua estratégia de crescimento e aumento de receita, e destaca um processo de “discussão para definir aquilo que a gente vai fazer e aquilo que a gente não vai fazer”. Este processo é orientado pela nova estratégia da empresa, principalmente pelo conceito de componentização como “uma mudança de *mind set*”, como colocado por E01 no trecho 045.

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

Como discutido no trecho anterior e no trecho 045 de E01, 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, retomando novamente o trecho 045, tem-se um impacto nas outras áreas da empresa, numa mudança de “*mind set*” que abrange todos os seus processos.

(051) Quando a gente está falando de sistemas, de tecnologia, tem coisas que você vende como um produto, tem coisas que você vende como um sistema complexo, tem coisas que você vende como plataforma, ou como uma solução para um problema. Esta solução, ela vai trazer vários produtos. Esta solução, ela é uma coisa que pode ser complexa, pode ser uma coisa simples. Na hora que você identifica o segmento, os problemas que a gente consegue atuar naquele segmento, e criar soluções, estas soluções podem ser formadas por módulos, por produtos, por componentes. A partir do momento que você identifica isto, tanto o mercado que você atua, quanto aquilo que você tem para atuar neste mercado, você consegue fazer. É otimização de recursos. (E06)

Neste trecho, E06 descreve como a componentização da tecnologia da empresa impacta a área comercial. Para o entrevistado, as tecnologias desenvolvidas pela empresa podem ser vendidas “como um produto... um sistema complexo... uma plataforma... ou como uma solução para um problema”. Deste modo, a componentização permite à área comercial conhecer as soluções que a empresa pode oferecer e definir segmentos de mercado nos quais estas soluções podem ser oferecidas. Ao final do trecho, E06 aponta que isto é uma forma de otimização de recursos.

(052) Porque os recursos, eles são escassos hoje, para qualquer área os recursos são escassos. Então você tem que aproveitar o melhor que você tem para replicar. Você só consegue replicar aquilo que está bem organizado [...] se você não tem, você vai ter muitas pessoas trabalhando para coisas diferentes e eles não se convergem. A medida que eles não se convergem, você perde muito. Então há retrabalho, às vezes tem várias pessoas fazendo a mesma coisa. Então, quando você trabalha os componentes, você converge estas pessoas, traz a sinergia das pessoas para uma mesma coisa, você tem resultados melhores. (E06)

Seguindo o percurso temático traçado por E06, nota-se que o entrevistado percebe a necessidade de melhorar o aproveitamento dos recursos da empresa, observando que “os recursos são escassos”. Este melhor aproveitamento pode ser feito por meio da replicação, ou seja, reutilizando a mesma solução, ou os mesmos componentes, para atender outros clientes; um dos pontos propostos a partir do conceito de componentização. O entrevistado ainda destaca a questão da convergência entre as pessoas e suas tarefas como fator capaz de trazer “resultados melhores”. Este percurso temático de E06 remete às propostas de Hamel e Prahalad (1993) sobre alavancagem e balanceamento de recursos. Retomando um dos pontos destacados na seção anterior, observa-se que os problemas de comunicação interna e formação de “clãs”, como coloca E04, também afetam a “sinergia das pessoas”, prejudicando os resultados alcançados, “você perde muito”. Neste sentido, a colocação do conceito de componentização como “uma mudança de *mind set*” pretende, também, possibilitar uma atuação sobre este problema de interação entre pessoas e equipes internas da empresa e sua organização, como mostra o trecho abaixo.

(053) 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<sup>22</sup> comum para toda a empresa.

(054) 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”; retomando, deste modo, o percurso temático iniciado nos trechos 051 e 052. Como visto nos trechos 011 e 013, a falta de comunicação e

<sup>22</sup> Substitui-se aqui o termo “imagem”, utilizado pelo entrevistado, por identidade visual, para evitar confusão com o conceito de imagem adotado no presente trabalho. Em trecho posterior (080) esta questão é retomada, mostrando que a não padronização de apresentações tem outras consequências para a reputação da empresa.

cooperação entre as áreas foi um problema percebido por E04 quando entrou para a Takenet, em 2007. Considerando o trecho acima, este problema ainda é percebido pelos membros da empresa, o qual pode ser solucionado por meio da aplicação do conceito de componentização, como “uma mudança de *mind set*” em toda a empresa.

(055) 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.

(056) Componentizar é você trabalhar melhor as sinergias do negócio, do desenvolvimento técnico, da estrutura, diminuir o custo, aumentar a receita, aumentar a margem, a rentabilidade de cada projeto, de cada contrato, e hoje isto tem dado certo. A gente está no início deste processo, mas está legal, o caminho está legal, o resultado já está vindo, assim, a gente já consegue enxergar. E o resultado, antes dele vir... um resultado financeiro, é mais um resultado de aceitação, você conseguir ver que aquilo ali faz sentido, aqui, internamente. Você conseguir identificar isto, você conseguir juntar estas peças, organizar a casa, e você ir para o mercado com isto, oferecendo exatamente isto que você conseguiu identificar. (E06)

Neste trecho, E06 menciona novamente a questão da sinergia, focando agora na sinergia entre desenvolvimento técnico, negócios e estrutura da empresa, e retomando o objetivo central de aumento de receita, ao relatar como a componentização contribui para este objetivo, ao aumentar “a rentabilidade de cada projeto”. Para o entrevistado, esta proposta já está apresentando resultados em termos de “aceitação”, ou seja, está sendo percebida como um “caminho legal”, que “faz sentido” para os membros da organização, “internamente”.

(057) Neste momento em que a gente está, acho que cada diretor ainda está tentando entender como componentizar a própria área. Acho que é um pouco por aí, como implementar isto que o [novo presidente] falou. Este conceito macro que faz parte da estratégia da empresa, de uma maneira bacana. E eu acho que é um valor intangível interessante para a empresa, de você chegar e falar assim, “olha, como eu tenho uma empresa muito redondinha e as pessoas tem este conhecimento fácil, a mão, de fácil acesso, eu consigo colocar um contrato para funcionar em menos tempo que o meu concorrente”, por exemplo. Eu consigo ser mais inume a um mercado que estou sempre perdendo talentos e tendo de repor, e isto vai acontecer [...] então eu tenho que estar preparado para me recuperar mais rápido dessas perdas. Então, o que eu acho bacana na componentização, é que, não parece, mas ela gera um valor enorme para a empresa, só nesta forma de pensar. É claro que é um valor que ainda vai ser construído ao longo do tempo. (E03)

Por sua vez, E03, reforçando a “aceitação” colocada por E06, relata como o conceito, “que faz parte da estratégia da empresa” pode gerar valor para empresa, “um valor intangível”. Este valor está, para o entrevistado, tanto na facilidade de acesso ao conhecimento da própria empresa – sugerindo que esta facilidade não existe atualmente – como na capacidade de repor perdas de pessoal de forma mais rápida, um problema vivido pela empresa em seus períodos anteriores, e que o entrevistado acredita irá ocorrer novamente, “e isto vai acontecer...”. Ao final do trecho, E03 ressalta que este valor ainda está sendo construído, deixando implícito que a “aceitação” do conceito de componentização como uma “forma de pensar” é um processo longo, ainda não consolidado, relativizando a colocação de E06 no trecho 056, no qual aponta que “um resultado de aceitação” já pode ser percebido.

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 os conhecimento, principalmente tecnológico da empresa. A colocação de E03 sobre a aceitação desta forma de pensar como um processo longo remete as propostas de diversos autores, citados no marco teórico, que discutem temas como cognição, cultura e poder nas organizações e demonstram a dificuldade de modificar as rotinas e heurísticas de uma organização, nos termos de Nelson e Winter (2005). A seguir discute-se o processo de emergência desta nova forma de pensar.

#### 4.2.1. Emergência do conceito de componentização

A partir dos relatos apresentados até aqui, com o objetivo de mostrar como o conceito de componentização é percebido pelo membros da empresa, 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 Takenet. Por outro lado, sua utilização, além 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. Nesta subseção, são abordadas as origens do conceito e seu processo de emergência.

(058) Você vai ver a equipe de P&D toda trabalhando com um quadro, cada área com seu quadro, onde tem lá, fase de prospecção de projeto, depois desenvolvimento, homologação e produção, e com os *post-its* de onde que está cada projetinho. Aquilo ali tem um nome, chama *Kanban* [...] é um conceito que veio de indústria, que é usado para P&D. Então, muito destas coisas elas não se limitam somente aquela área. Componentização, o primeiro contato que a gente teve foi mais ou menos nesta época, sei lá, vou chutar aqui, 2004, dentro desse projeto de desenvolvimento do *Mozilla Firefox*, mas será que foram eles que criaram? [...] a gente já sabe como funciona realmente, e o [novo presidente] assumiu já com essa ideia de componentização, de “vamos criar isto”, mas ele trouxe esta ideia da onde? Também não sei. (E05)

Assim como E09 no trecho 046, E05 mostra que o processo de desenvolvimento na área de computação pode ser comparado com a da indústria, ao relatar sobre o uso do conceito de *Kanban* no gerenciamento dos projetos da área. Para o entrevistado, por este motivo, é difícil definir qual a origem dos conceitos utilizados, como no caso da componentização. O primeiro contato de E05 com o conceito computacional foi em torno de 2004, quando acompanhou o projeto do *browser Firefox*, “mas será que foram eles que criaram?”. Ao final do trecho, o entrevistado relata que o novo presidente assumiu a direção da empresa já com a ideia de componentização, “de 'vamos criar isto’”, mas admite não saber a origem da ideia, de onde o novo presidente “trouxe esta ideia”. Importante notar que o relato de E05 indica que o novo presidente apresentou a ideia de componentização como algo novo, a ser criado, reforçando o perfil empreendedor discutido anteriormente e tratado em detalhe na próxima seção.

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

(060) São os 3 Rs que o [novo presidente] pediu para a gente fazer, que é: reciclar, pegar coisas que estão funcionando e melhorar elas, e encapsular elas de forma a produtizar elas, de forma que eu possa reutilizar, reciclar, reutilizar e re... deu branco, não lembro o termo, mas é o jogar fora, o cara que não presta e eu descarto, esqueci o R o que é. Mas a ideia é esta, identifico o que não presta e jogo fora, o que presta eu produzizo aquele cara e da próxima vez eu reutilizo. Então, a gente tentar fazer isto para tudo. (E02)

Concordando com a percepção de E07, E02 também relaciona os conceitos de componentização e de 3 Rs. Deste modo, pode-se deduzir que a ampliação do conceito de componentização para todos os processos da empresa baseia-se, ou é complementada, pela utilização dos 3 Rs. Destaca-se novamente que o conceito não é aplicado apenas na área operacional da empresa, “a gente tentar fazer isto para tudo”.

(061) 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. É neste sentido que E06 coloca a componentização como uma maneira de otimizar os recursos da empresa, remetendo às propostas de Hamel e Prahalad (1993).

(062) A primeira fase do processo é esta, a gente está mapeando, a gente está pegando todas as plataformas que a gente tem e falando, “eu tenho este e este componente na minha plataforma”, a gente vai ver... a gente já está fazendo uma grande matriz, a gente está cruzando as plataformas com as funcionalidades, os componentes que elas provêm, e a gente está vendo, “você e você já fazem este mesmo serviço”, “e aí, qual que nós vamos ficar?” Este é o próximo passo, depois do mapeamento, deste grande mapeamento. [...] Então a terceira fase é assim, aí sim o que eu estava falando, o reciclar e o reutilizar. Quando você precisar de um negócio, antes de você fazer, primeiro olha neste mapa se já não tem. “Ah, tem”, beleza, então tenta reutilizar. “Ah, não, tem mas ele não atende exatamente o que eu preciso não”, então vamos dar uma reciclada nele, vamos fazer ele atender, mas não vamos fazer outro do zero não. (E08)

Neste trecho o processo de componentização é descrito, retomando novamente os 3 Rs. Percebe-se que a etapa de mapeamento é fundamental para que a ideia de reutilização de tecnologias já desenvolvidas pela empresa possa ser concretizada. A matriz, em fase de elaboração quando da coleta de dados, revela o grande número de funcionalidades espalhadas nas plataformas desenvolvidas pela empresa, assim como vários componentes replicados, sugerindo enorme retrabalho na criação de soluções que a empresa já possuía. Destaca-se ainda que os componentes não mapeados são também produtos e serviços potenciais que a área de negócios poderia estar oferecendo no mercado, alavancando os recursos tecnológicos da empresa, conforme apontam Hamel e Prahalad (1993).

(063) 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. Retomando o percurso semântico de E02, observa-se que no trecho 010 o entrevistado aponta que a necessidade deste mapeamento e desta “análise crítica”, ou de uma “camada de filtro”, foi identificada ainda no período de retomada do controle pelos sócios, porém, não foi feita por ter sido considerada um custo que a empresa não queria ter naquele momento. Na segunda parte do trecho acima, 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. Isto se deve, novamente, aos problemas de comunicação e compartilhamento dos conhecimentos entre as equipes e membros da empresa, abordados anteriormente.

Destaca-se a colocação de E02 de que a necessidade de organizar o conhecimento da empresa já era reconhecida quando da retomada de controle pelos sócios fundadores, não tendo sido adotada por ser considerada um custo não desejado no período. Por outro lado, a percepção do conceito de componentização como uma solução para os problemas de outras áreas da empresa ainda não estava presente, sendo sua utilização como uma mudança na forma de pensar de toda a empresa uma proposta da nova direção, a qual reconhece e legitima um padrão corrente de decisões, nos termos de Mintzberg (1978), presente em áreas e iniciativas isoladas, como demonstram os trechos seguintes.

(064) Eu costumo ter uma teoria que é o seguinte, o *software* não existe sem que existam as pessoas, o *software* que deixa de ter manutenção, deixa de ser corrigido, deixa de ser melhorado, é porque ninguém está usando. Porque o *software* no final das contas é a tangibilização das ideias. Talvez seja a única área, eu posso estar falando uma porção de bobagem, mas talvez seja uma das poucas áreas do conhecimento humano que permite tangibilizar as ideias. Por isto é que é tão imperfeito, tem tanto problema [...] o raciocínio humano é muito complexo, e quando você tangibiliza isto em forma de *software*, todas as imperfeições que existem no momento da elaboração da ideia, elas ficam presentes lá também, entendeu? Aí, talvez por isto que eu costumo falar também que o *software* ele acumula informação, ele acumula conhecimento, por isto que a ideia da plataforma, ele armazena mesmo, de fato. Quando você tangibiliza um conhecimento em forma de *software*, quando você revisa aquele *software*, você aprende novamente, um outro desenvolvedor consegue aprender com aquilo ali. Então de fato é uma base de informação, é uma base de conhecimento, que está registrado ali em uma outra linguagem. Mas aí, voltando na sua pergunta, então porque que isto não ocorre desde o começo, justamente porque tem que entregar o produto, no momento em que qualquer pessoa é pressionada, a parte da ideação, ela fica limitada, e com isto também o *software*, é mais ou menos por aí. (E09)

Concordando com E02, E09 explica sua “teoria” sobre a criação de um *software*. Para o entrevistado o *software* é uma “tangibilização das ideias” que revela as falhas do pensamento humano, ou pelo menos de sua expressão, seja através da linguagem, seja através da

codificação computacional. Porém, como trata-se de uma expressão e um registro de ideias, o *software* é também uma forma de armazenar conhecimento, sendo a plataforma um modo organizado de fazê-lo. Para o entrevistado, a necessidade de entregar produtos no prazo acaba por reduzir o tempo da etapa de “ideação”, prejudicando o resultado, ou seja, o *software*. Da mesma forma, E09 aponta esta questão do tempo, da necessidade da entrega, como um motivo para que o conceito, considerado “uma boa prática” na computação, não tenha sido utilizado pela empresa durante o desenvolvimento de seus produtos.

(065) É uma boa prática, vamos dizer assim, é uma boa prática da computação você reutilizar [...] um bom analista é preguiçoso [...] no sentido que ele não vai querer fazer a mesma coisa mais de uma vez, ele não vai querer fazer uma coisa que outra pessoa já fez, ele vai querer fazer uma coisa que é nova [...] Então a gente está tentando implantar esta preguiça, esta boa preguiça no pessoal [...] a gente já tinha esta cultura de componentização para algumas coisas, mas para outras a gente acabou deixando isto se perder, então agora a gente está resgatando. (E08)

Neste mesmo sentido, E08 complementa o percurso temático de E02 e E09, defendendo uma “boa preguiça” do analista de sistemas, o qual não deve “fazer a mesma coisa mais de uma vez”, e sim “uma coisa que é nova”. Importante notar que, para E08, “esta cultura de componentização” era aplicada em alguns produtos da empresa, o que pode ser confirmado pelo desenvolvimento de uma plataforma, ainda no período inicial da Takenet. Porém, esta cultura, de acordo com o entrevistado, acabou sendo perdida, “então agora a gente está resgatando”. Destaca-se novamente que o conceito de componentização já era conhecido pelos membros da empresa, e até mesmo aplicado “para algumas coisas”. Deste modo, “esta cultura de componentização” – expressão que ressalta o uso do termo também como uma forma de pensar – existia na empresa de forma isolada, não legitimada pela alta gerência, nos termos de Mintzberg (1978). Esta legitimação ocorre a partir da proposta de redefinição da estratégia, a qual tem como elemento central o conceito de componentização como “uma mudança de *mind set*” em toda a empresa, conforme discutido anteriormente.

(066) E este lance da componentização [...] eu tenho uma responsabilidade muito grande de mostrar isto, deixar claro para todo mundo que a Takenet 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. Porque algumas equipes trabalhavam mais isoladas mesmo, então, uma equipe fez um determinado componente, determinado serviço, e a outra equipe precisa deste serviço... não... desconhece a existência deste serviço da outra, e faz também. Tem duas implementações completamente diferentes para a mesma coisa, para dar a mesma saída. A gente está... 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, conforme descrito no trecho 062. 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 Takenet, 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, como coloca o entrevistado no trecho anterior e E02 no trecho 063, 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.

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

(068) 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.

(069) O que aconteceu é que a gente foi criando processos, treinando e preparando as pessoas, e definindo metas, era uma outra coisa também que não se tinha. [...] Então uma coisa que ajudou bastante foi eles saberem para onde que eles tinham que ir. Que daí... já não tinha muito, na verdade era meio que apagar incêndio. O que acontece... então passou a já saber para onde ir [...] e a gente está vendo até na prática, *feedback* de operadora, dando esse retorno para a gente, que a Takenet está se tornando modelo, não só de qualidade dos serviços, mas da forma como ela entrega o problema para a operadora, que era outra dificuldade. (E05)

No trecho acima, retomando o percurso temático iniciado no trecho anterior, E05 descreve sua atuação ao assumir, como gerente, uma das áreas da empresa. Destaca-se no trecho a ausência de metas definidas, que direcionassem o trabalho da equipe. Esta ausência fazia com que o trabalho fosse de “apagar incêndio”. Na parte final do trecho, o entrevistado aponta que este trabalho, iniciado em 2010, tem apresentado resultados, inclusive na forma de um *feedback* positivo das operadoras. Importante observar que o entrevistado assume um cargo de diretor quando da entrada do novo presidente, indicando o reconhecimento de seu trabalho como gerente.

(070) Eu tenho muita dificuldade em trabalhar de forma desordenada, sem ser organizado, então [...] a primeira coisa que eu fiz foi organizar a casa, como não tinha uma cultura de processo, eu criei os meus processos para minha gerência, eu defini os produtos que me dariam uma rentabilidade no médio prazo, porque eu precisava tornar a operação rentável. [...] Então hoje, para os produtos que eu tenho [...] eu tenho documentação de produto, estão todas publicadas na intranet. Porquê? Começou um processo que a área de QA [Controle de Qualidade – em inglês] ia fazer teste, “qual a fase atual do produto?” Às vezes ficava parado um teste aqui um dia, porque não sabia a fase [... fiz] coisas básicas que diminuíram muito nosso operacional, porque se você não compartilha, você não tem referência. [...] Se existe essa preocupação do [novo presidente], tem de ser um projeto, para a gente conseguir melhorar e alcançar estes objetivos. (E04)

No mesmo sentido, E04 relata que, devido ao seu perfil e forma de trabalhar, organizou sua gerência, definindo processos, documentado a evolução dos produtos e divulgando a informação na intranet da empresa. Novamente, estas ações foram adotadas de forma isolada, restrita a uma área, motivadas pela falta de definição dos processos e de comunicação dentro da Takenet. O entrevistado ainda coloca, ao final do trecho, que será necessário um projeto, liderado pelo novo presidente, para que estas práticas sejam disseminadas por toda a empresa. Mais uma vez, é importante observar que o entrevistado é outro gerente que assume um cargo de diretoria com a entrada do novo presidente.

(071) [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 de definição de metas e processos, realizado pelos dois entrevistados e relatado nos trechos 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, conforme visto no trecho 058 de E05, no qual o entrevistado relata seu primeiro contato com o conceito computacional da componentização, este conceito já era conhecido e aplicado na empresa adquirida em 2010, da qual E05 era um dos sócios.

(072) A componentização, na verdade, se eu for cavar um pouquinho mais, a componentização, ela começa na época de [empresa adquirida em 2010]. O que acontece? Na época, só contando um pouquinho, rapidamente, esta história da [empresa adquirida]. A [empresa adquirida] foi uma empresa em que a gente... a estratégia que a gente resolveu usar na época era de montar uma tropa de elite. Então não era simplesmente uma pessoa qualquer, mas pegar os melhores, para conseguir bater de frente no mercado com grandes empresas que desenvolviam soluções de comunicação de voz pela internet [...] e aí entra o conceito de componente. A ideia do conceito de componente é, você imagina um código inteiro, mas cada micro funcionalidade dele é um componente diferente. Então, se você quiser criar uma funcionalidade nova, você vai criar um componente novo que você vai integrar com os outros componentes. Se um componente destes começou a ficar ultrapassado, você vai tirar ele e colocar um outro no lugar, você não vai apodrecer o resto do código [...] trabalhando com componente, se, no próximo projeto, eu precisar desenvolver alguma coisa, eu posso reaproveitar um monte de coisa que eu tinha nos projetos anteriores. Aí entra o conceito da componentização que a gente pode aplicar para todas as áreas. (E05)

Neste trecho, E05 relata que a componentização já era utilizada em sua antiga empresa, a qual foi adquirida pela Takenet em 2010 como parte de sua estratégia de diversificação, conforme discutido nos trechos 022 e 023. 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. O entrevistado ainda descreve outra vantagem da componentização, impedir que um “código podre” force o descarte de um produto inteiro, mesmo quando suas outras funcionalidades poderiam ser aproveitadas. Nota-se que E05 também destaca a possibilidade de utilizar o conceito para todas as áreas de empresa. Retomando o percurso temático do entrevistado, iniciado no trecho 058, observa-se que E05, inicialmente, não identifica a origem da ideia de componentização proposta pela nova direção, porém, ao evocar a história de sua empresa anterior, percebe a relação entre estas.

(073) 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 Takenet, quando da aquisição da empresa e assimilação de seus membros. 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 da Takenet, conforme discutido anteriormente, revelando outro processo de emergência do conceito de componentização e sua aplicação como forma de pensar aplicável em toda a empresa.

(074) Na [empresa adquirida em 2010] eu sempre trabalhei com criação da plataforma da empresa, plataforma de onde a gente tirava os produtos. Como era muito complexo, os produtos, a gente precisava ter uma plataforma para aproveitar os conhecimentos. A gente não podia se dar ao luxo de criar produtos totalmente diferentes, não daria tempo de acompanhar o mercado, porque a gente era uma empresa pequena, com uma equipe pequena, então a gente tinha que concentrar ao máximo o conhecimento, tangibilizar ao máximo nosso conhecimento em forma de produto. E a forma que a gente bolou na época era através de uma plataforma. (E09)

Por sua vez, E09 relata como o conceito de componentização relaciona-se com a criação de uma plataforma. A plataforma desenvolvida continha todos os componentes tecnológicos da empresa, que poderiam ser combinados de diversas formas para criar novas funcionalidades e produtos, funcionando também como um modo de organizar seus conhecimentos tecnológicos. Acrescenta-se ainda que o entrevistado trabalhava, ainda na empresa adquirida, em um projeto conjunto com a Takenet, o qual continua sobre sua responsabilidade e utiliza o conceito de componentização das funcionalidades tecnológicas.

(075) [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 pela 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. Nota-se que a descrição do entrevistado sobre o perfil empreendedor do novo presidente é muito similar aos traços levantados por esta escola (McCLELLAND, 1972). 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 no trecho 045, mais uma vez levantando a questão da “aceitação” deste conceito por toda a empresa. 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. Esta percepção de E03 remete ao percurso semântico de E05 sobre a origem do conceito de componentização e sua utilização por parte da nova direção, no qual o entrevistado inicialmente relata não saber de onde o novo presidente trouxe este conceito, para depois lembrar de sua origem na própria empresa da qual era sócio e foi adquirida pela Takenet em 2010. Novamente, observa-se que a colocação, por parte do novo presidente, da componentização como algo novo para a empresa pode ser atribuída ao seu perfil empreendedor. 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, como discutido na próxima subseção.

(076) 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. Não só de fazer as mesmas coisas várias vezes, mas também retrabalho de fazer uma coisa, coloca ela para funcionar, aí alguém pede uma customização para aquilo, eu customizo aquilo, só que esta customização me causa um problema que eu não tinha previsto. Então, falta até de previsibilidade do impacto das mudanças no que estava sendo feito, porque, era aquela falta de filtro que eu te falei, chegava uma demanda e não tinha um filtro de saber se era uma demanda para alguma coisa que eu

tenho pronta, que eu consigo customizar, ou é uma coisa nova que eu posso usar para as outras áreas, não, era um negócio que eu tenho que fazer, então eu fazia de qualquer jeito, nem sempre na melhor maneira. (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. Além disto, E02 coloca as dificuldades da área de tecnologia para customizar os produtos, pois esta customização revela problemas não previstos, dada a falta de controle sobre as versões de produtos e suas funcionalidades, também apontada em outros trechos. Deste modo, a componentização, já utilizada em alguns processos da Takenet, emerge como uma solução para os problemas da área de tecnologia, porém, como visto, também aplicável para todas as áreas da empresa, como uma forma de pensar.

#### 4.2.2. A componentização como solução emergente

Traçadas a origens do conceito de componentização e sua emergência como um elemento central da estratégia da Takenet, nesta subseção são apresentadas as aplicações do conceito. Neste sentido, destaca-se sua utilização como uma forma de pensar e uma possibilidade de melhorar vários processos da empresa, em diversas áreas, conforme discutido na subseção anterior, e suas relações com as demais ações adotadas pela nova direção.

(077) O que você ganha quando você componentiza, você ganha agilidade, você ganha escalabilidade, você não precisa ficar reinventando a roda, tendo retrabalho [...] o que eu acho que é muito bacana por trás desta questão da componentização [...] é um método que, o que mais vale dele não são etapas, não é o resultado final, é a forma de pensar, é o processo. Na hora que você coloca a palavra componentizar para todo mundo, você força o cara, “bicho, como que eu posso fazer isto de uma maneira que eu não preciso refazer várias vezes depois, como que eu posso fazer de uma maneira que eu compartilhe com todo mundo?” [...] você ter ações que geram conhecimento, que este conhecimento é compartilhado, e que ele não gera retrabalho dentro da empresa. (E03)

Destaca-se, mais uma vez, a ideia de que o conceito de componentização é uma “forma de pensar”, portanto, pode ser aplicado em todos os processos da empresa, remetendo ao que Nelson e Winter (2005) denominam de heurística, conforme discutido no marco teórico. Para E03 a aplicação do conceito possibilita uma maior agilidade dos processos, evitando retrabalho e aumentando a escalabilidade. Isto ocorre, na percepção do entrevistado, porque, ao ser adotado por toda a empresa, o conceito organiza o conhecimento e incentiva o compartilhamento deste entre as áreas, “forçando” os membros da empresa a pensarem sobre

estes aspectos quando executam suas tarefas, ou seja, a adotar a componentização como uma forma de acelerar o processo de solução de problemas – uma heurística, nos termos de Nelson e Winter (2005) – e de alavancar os recursos da empresa, como colocam Hamel e Prahalad (1993) e discutido anteriormente.

(078) O que a gente precisa ter? Basicamente, os elementos para que estas comunicações possam ocorrer, para que a equipe de negócios, para que o próprio cliente consiga pensar numa solução completa para o negócio dele, é necessário que a tecnologia responda na velocidade correta. O cliente, ele não quer a solução daqui a um ano, dois anos, ele quer a solução para agora. Se a gente oferecer qualquer coisa num horizonte de mais de três meses, o cliente vai falar, “não, isto aí já não me atende, a gente conversa quando estiver pronto”, isto é o que mais acontece. Então, esta questão da componentização e criação da plataforma, ela resolve esta questão, ela prepara um caldeirão, uma sopa de possibilidades, para que a pessoa, a equipe de negócios ou o próprio cliente, consiga modelar a solução praticamente instantaneamente. (E09)

Neste trecho, E09 retoma seu percurso semântico, relatando como a componentização, tangibilizada na criação de uma plataforma comum para todas as funcionalidades e produtos da empresa, pode facilitar a comunicação entre a área de desenvolvimento e a área de negócios, assim como o acesso dos próprios clientes às soluções oferecidas pela empresa. Destaca-se novamente a questão da agilidade, colocada pelo entrevistado como a capacidade da área de tecnologia atender às demandas do mercado “na velocidade correta”, pois o cliente, geralmente, não está disposto a esperar pela solução desejada. Esta colocação sugere que a componentização como uma forma de pensar a tecnologia e o negócio da Takenet, também acelera a solução dos problemas dos clientes, permitindo que a empresa entregue os produtos “na velocidade correta”, exigida em seu setor de atuação.

(079) Então a gente quer criar, a gente está criando [...] uma vez que a gente mapear estes componentes, ele [responsável pelo projeto] vai criar uma camada encima destes componentes para qualquer empresa, qualquer pessoa [...] qualquer um possa vir e consumir estes componentes nossos para criar um serviço para ele, e vender este serviço lá fora. E aí a gente cria um modelo de negócio de como a gente vai ganhar dinheiro com isto. (E02)

De acordo com E02, o processo de componentização das funcionalidades tecnológicas da empresa visa a criação de uma plataforma, conforme coloca E09 no trecho anterior, que irá possibilitar a venda destas funcionalidades, citada anteriormente como o DNA da empresa. A criação desta plataforma é uma das principais ações voltadas para a alavancagem dos recursos da empresa (HAMEL; PRAHALAD, 1993) e para a continuidade de sua estratégia de diversificação, possibilitando um processo de desenvolvimento de novos produtos mais ágil e rápido, como visto nos trechos acima, e facilitando ainda a retomada da inovação, ancorada nesta nova plataforma. Além disto, retomando a “vertente de negócios” deste processo, citada no trecho 050 de E01, a componentização facilita o trabalho dos gerentes comerciais e

possibilita que estes ofereçam soluções para os clientes, revertendo a tendência de “*pull*” do mercado para o “*push*” da empresa, conforme colocado por E02 nos trechos 006 e 026.

(080) E isso eu estou falando não só de *software*, estou falando de, a coisa mais básica, alguém vai fazer uma apresentação comercial lá no cliente para falar o que é a Takenet. Vai lá, apresenta, “a Takenet é isto, faz isto, a estratégia da empresa é esta, nossos produtos são estes”. O cara falava, “beleza, eu quero comprar este produto”. Aí, mandava alguma outra pessoa para falar, especialista neste produto, este cara, na hora que falava do produto, às vezes falava coisa que contradizia o que o cara lá de baixo tinha falado, porque a gente não tinha o componente do que é o produto, então o cara dava a visão dele do que é. (E02)

No trecho acima, E02 demonstra, através de um exemplo, como a componentização de documentos e apresentações pode ser uma solução para o problema de identidade visual, citado por E04 no trecho 012. Nota-se que a questão não se restringe à identidade visual da empresa, mas relaciona-se com a sua própria reputação perante seus clientes, pois a falta de padronização dos documentos e de controle sobre as características atualizadas do produto causava percepções diferentes dos membros da empresa sobre estes, “o cara dava a visão dele”, provocando falhas nas comunicações com os clientes e desgaste nos relacionamentos, conforme o exemplo apresentado por E02. Destaca-se novamente que a componentização não se restringe à organização do conhecimento tecnológico da Takenet, apesar de ser originária desta área, sendo adotada como uma solução para a organização de toda a empresa, como uma forma de pensar seus processos e nortear as decisões de seus membros.

(081) Então, o que é o objetivo do [novo presidente] com esse negócio de componentizar, é a gente organizar o conhecimento da empresa. Então, a gente criar repositórios de documentos onde alguém vai falar quem é a Takenet, antes de apresentar o produto, ao invés dele criar uma apresentação, não, vai ter uma apresentação institucional falando “a Takenet é isto, ela faz isto, a gente atua nessa área”. A partir daí o cara vai, desenvolve o discurso dele de venda lá. (E02)

Dando continuidade ao seu percurso temático, E02 explicita como esta componentização de documentos e apresentações da empresa pode solucionar o problema apontado no trecho anterior. Deste modo, o conceito de componentes é utilizado como um guia para a padronização dos documentos da empresa, tanto em termos de conteúdo – a descrição dos produtos, por exemplo – como em termos de identidade visual e reputação, conforme discutido anteriormente. Ao final do trecho, nota-se que, na percepção do entrevistado, isto não impede que o gerente comercial desenvolva um discurso próprio de venda, ou seja, ao mesmo tempo em que organiza e padroniza o conhecimento da empresa, mantém a autonomia de seus membros, em acordo com a proposta de Collins e Porras (1995).

(082) Eu vou fazer um edital para o governo, vou fazer uma proposta, 80 páginas. Beleza, perdi ele, mas aí entrou um outro edital aqui do lado, que eu posso às vezes criar e aproveitar um monte de coisas para fazer um projeto mais adequado para aquele edital. (E05)

Da mesma forma, E05 coloca que a componentização dos documentos pode ser utilizada na otimização de projetos voltados para a obtenção de financiamentos públicos, um dos elementos da estratégia proposta pela nova diretoria. Deste modo, considerando a semelhança entre as exigências das agências de fomento, diversas partes do projeto podem ser reutilizadas em projetos futuros, evitando retrabalho e possibilitando uma melhoria contínua das propostas.

(083) Informalmente a gente usava a padronização, que era reduzir o tempo para utilização de formulários, de documentos, enfim. Só que era por departamento, então a gente fazia muito para o nosso departamento. Mas, como não existia este papel da pessoa que é integradora, então não era disseminado muito. (E07)

Neste trecho, E07 relata que esta padronização de documentos era uma prática informal, restrita ao seu departamento, pois não existia um esforço de integração entre as áreas, impedindo sua disseminação. Novamente, uma prática informal e restrita, iniciada em uma das áreas e por iniciativa de seu gerente, passa a ser disseminada e estimulada em toda a empresa, a partir da proposta de componentização colocada pela nova direção, caracterizando esta proposta como um reconhecimento e uma legitimação, por parte da alta gerência, de um padrão emergente na estratégia da organização (MINTZBERG, 1978). Acrescenta-se que o papel integrador mencionado pelo entrevistado é uma nova função, criada com o objetivo de divulgar a estratégia por toda a empresa, apelidada por seus membros de “guardião da estratégia”.

(084) A intranet atual [...] era por departamento, cada um cuidava do seu. Como eu estava no suporte, que é projeto embaixo, eu montei tudo para a área de suporte, projetos [...] Mas as outras áreas, não tinha este uso avançado da intranet [...] então o termo componentização encaixa em cheio nesta estratégia [...] com isto eu forço toda a intranet a ter informação atualizada e boa, porque todo mundo tem de acessar tudo, tudo mundo vai conhecer o que realmente tem dentro da intranet [...] que é o conceito de padronização, para a gente poder integrar todas as equipes. (E07)

Um dos instrumentos utilizados para a divulgação do conhecimento, e também da nova estratégia, é a intranet da empresa, a qual também era utilizada de forma isolada por algumas áreas e outras não, conforme trecho acima. Para E07, a nova intranet, ao centralizar as informações de toda a empresa, irá “forçar” as equipes a atualizarem estas informações, que passam então a serem compartilhadas. Esta centralização também permite uma padronização de como a informação será divulgada, aumentando, na percepção do entrevistado, a integração entre as equipes. Destaca-se ainda que, no trecho, o entrevistado relaciona o conceito de padronização com o termo componentização, o qual, por sua vez “encaixa em cheio nesta estratégia”, sugerindo que o processo de padronização também deve ser guiado

pela forma de pensar proposta pela nova diretoria por meio do conceito de componentização.

(085) Este ano [2011], que é o ano da transição, a gente tem algumas expectativas até o final do ano, que é implantar a intranet, já finalizar a parte de padronização dos documentos... Mas a partir do ano que vem, eu já enxergo redução de custos e processos, execução de atividades, como consequência da padronização de documentos, de apresentações, de treinamentos, a intranet. A gente fez uma vez, vai ser divulgado para todo mundo, quem precisar uma vez, está lá, não vai precisar fazer de novo. (E07)

Complementando o percurso temático de E07, este trecho mostra como o entrevistado liga a padronização dos documentos e a implementação da intranet em toda a empresa com resultados financeiros, exatamente através do conceito de reutilização destes componentes. Ressalta-se que a reutilização é um aspecto comum aos conceitos de componentização e de 3 Rs, demonstrando novamente a ligação entre estes e sua relação com o objetivo central de aumento da receita proposto pela nova direção.

(086) Aí você pega aquilo e consegue replicar, dentro de uma estratégia que você definiu, estratégia de segmento e produto, quais produtos atendem a quais segmentos. Às vezes, vários produtos atendem a vários segmentos, ou vários produtos atendem a um segmento. Então isto está funcionando melhor. Isto faz com que as equipes trabalhem melhor em conjunto, elas convergem melhor as ideias, os recursos e as entregas, logicamente. Então a gente dividiu isto em etapas, você trabalhar esta parte de produto mesmo, o que a gente chama de produtização, na hora que você faz esta estratégia de produto, você aloca melhor os recursos para estes produtos, quando você aloca melhor os recursos, você passa a ter uma eficiência melhor na entrega. Então este... talvez o momento que a gente tem hoje, realmente é um momento de entrega, entrega de produtos, entrega de modelos de negócio, entrega de componentes, entrega de estratégia. (E06)

E06 também destaca a reutilização, ou “replicação”, dos componentes como uma maneira de abordar a diversificação dos produtos e os segmentos de mercado nos quais a empresa pode atuar. Aponta ainda para a melhoria do relacionamento entre as equipes que este processo pode gerar, tendo como consequência “lógica” uma melhor utilização dos recursos da empresa e uma melhoria na sua capacidade de entregar os produtos ao mercado. A questão da “produtização”, abordada no trecho, refere-se a tentativa de tornar funcionalidades, antes vendidas apenas como parte de soluções completas, em produtos independentes que podem ser oferecidos no mercado, o DNA da empresa, conforme denomina E02.

(087) A componente está ali, esta questão da disponibilidade, acho que é muito importante na componente, desde que isto seja disseminado e a gente tenha o conhecimento de que existe esta componente. Porque se a gente standardizar, criar componentes... mas também se não for disseminado, não for divulgado, vai ficar no esquecimento [...] e eu acho que a gente vai ganhar muito com isso. Porque hoje a gente tem muita coisa, a gente não conhece tudo que tem, a gente perde, deixa de potencializar, de alavancar alguma coisa porque a gente não sabe. A gente tem ideia de um pacote, de uma caixa preta que tem lá, que está cheia de coisa, mas o que está ali, o que compõe? Isto não está claro, para mim não está claro [...] a gente perdeu o controle, porque não tinha a gestão, com controle de versão, de documentos. (E04)

Para E04, uma questão central é que o conhecimento mapeado a partir do processo de componentização seja disseminado, para que esteja realmente disponível para toda a empresa. Esta colocação retoma o percurso semântico do entrevistado, o qual coloca em diversos trechos a questão da falta de comunicação entre as equipes e de compartilhamento do conhecimento, assim como a falta de controle de versões do produto e documentação, reafirmada no final do trecho acima. Ressalta-se que o mesmo entrevistado aponta nos trechos 011 e 013 que um dos problemas que percebeu na empresa quando entrou foi a existência de clãs e de disputas entre as áreas, problemas que ficam implícitos em trechos de outros entrevistados, quando mencionam a falta de comunicação interna. Deste modo, para E04, a componentização em si não resolve estes problemas, podendo, inclusive, ter seus efeitos benéficos prejudicados por estes. Voltando ao trecho, nota-se que, superados estes problemas, o entrevistado acredita que o processo pode trazer muitos ganhos para a empresa, no sentido de um melhor aproveitamento da tecnologia que a empresa possui, pois esta ainda é uma “caixa preta” na sua percepção. Esta alavancagem dos recursos tecnológicos remete às colocações de outros entrevistados, assim como pode ser relacionado com as propostas de Hamel e Prahalad (1993), como visto anteriormente.

(088) Eu acho que a gente está começando, o melhor já foi conseguido, que é identificar esta dificuldade, este problema e começar a atacar e criar consciência nas pessoas disto. Isto eu acho que é o primeiro passo, que é o mais difícil, a origem de tudo. Isto já foi conseguido, a gente está começando agora a estruturar estas... criar, descobrir estas componentes e começar a estruturá-las. (E04)

Neste trecho, E04 complementa sua argumentação, reconhecendo que a identificação do problema já é um passo importante, talvez o mais difícil, e que o processo ainda está em sua fase inicial. Porém, a preocupação colocada pelo entrevistado no trecho anterior, sobre a divulgação destas componentes, demonstra que, mesmo afirmando acima que esta conscientização já foi alcançada, ela ainda não está disseminada por toda a empresa, conforme discutido em trechos anteriores. Esta questão também é tratada na seção seguinte, na qual são abordados os conceitos de intenção estratégica e de visão empreendedora, e sua divulgação e aceitação em toda a empresa.

(089) Então, na hora que isto [componentização] está tudo muito claro para todo mundo, a gente consegue fazer isto virar alguma coisa. Virar negócio, virar dinheiro, virar resultado. Vira muita coisa internamente, vira satisfação, diminui o nível de estresse das pessoas, as pessoas realmente passam a saber o que elas estão fazendo. Porque a gente percebia muito uma sensação de todo mundo trabalhando demais [...] agora você trabalha com a pessoa com mais foco, com as entregas, você termina um processo e começa outro. A gente percebe um nível de motivação maior entre os funcionários. Consequentemente, o nível de estresse diminui, mas a pressão também não diminui pelas entregas, pelos prazos, isto não diminui. Mas as coisas começam a fluir de forma mais natural, mais organizada. E é muito importante para os

colaboradores enxergarem o resultado que ele dá, as entregas que ele faz, antes eles não enxergavam. Eles eram parte de um meio, de um processo desorganizado, que era desmotivador, que gerava estresse, que não se via resultado. (E06)

No mesmo sentido, E06 demonstra no início do trecho acima que a ideia de componentização ainda não está clara para todo mundo, ao utilizar o verbo “virar”, dando uma conotação de movimento, não de estado alcançado, reforçada pela expressão “na hora que”. Porém, mais a frente, o entrevistado relata uma mudança no presente, “agora você trabalha...”, demonstrando que alguns resultados do processo já podem ser percebidos. Esta mudança relaciona-se com o modo de trabalho, com a definição de processos mais claros e sequenciais, que permitem aos membros da empresa perceberem os resultados que produzem, diminuindo o estresse e aumentando a motivação, de acordo com o entrevistado, ou seja, com o modo de pensar – ou a heurística (NELSON; WINTER, 2005) – proposto através do conceito de componentização. Esta alteração entre um estado futuro e um estado presente indica, como em diversos outros trechos, que o processo ainda está no início, assim como sua aplicação em algumas áreas da empresa mesmo antes da entrada da nova direção, conforme discutido na subseção anterior. Ao final do trecho, E06 aponta que a pressão referente a prazos e entregas não diminui, pois o momento da empresa, conforme coloca o mesmo entrevistado no trecho 086, é de entregas, ou seja, geração de receita para atingir a meta proposta pela nova direção.

(090) De lá para cá, uma das coisas que tem a ver muito com o que a gente está falando, acho que mudou muito a visão da empresa, porque antes a gente organizava internamente muito com a visão de áreas de negócio, então eu tinha que me desdobrar aqui com uma equipe só para atender quatro clientes, como se fossem quatro empresas separadas. E a visão que o [novo presidente] está tentando dar é exatamente esta, a gente meio que... não, é uma empresa só, não são quatro empresas, cada um correndo para um lado, a gente vai tentar convergir todo mundo para um lado só e imagino que isto vai facilitar minha vida demais daqui para frente. Por conta disto, nós vamos ter todo mundo alinhado numa visão, que apesar de estar cada um focando em verticais diferentes, continuar focando em verticais diferentes, o discurso vai ser um discurso só, aí facilita na hora da gente fazer um *road map* de produto, ter uma visão de longo prazo dos produtos. (E02)

Porém, retomando o percurso semântico de E02, este novo “momento de entregas” difere do período anterior, de diversificação no estilo *re-startup*, pois se apoia numa visão unificadora da empresa, que introduz uma nova forma de pensar, baseada no conceito de componentização. Este conceito, como visto anteriormente, permite uma reorganização da empresa em verticais, modificando as divisões internas desta. Conforme coloca o entrevistado, sua equipe precisava atender “quatro clientes, como se fossem quatro empresas separadas”. A partir desta nova visão sobre o negócio, a organização e a segmentação do mercado, E04 acredita que será possível uma melhor convergência entre as áreas de empresa, pois “vamos ter todo mundo alinhado numa visão”, mesmo que “focando em verticais

diferentes”, mas a partir de um mesmo discurso, facilitando ainda um planejamento a longo prazo do desenvolvimento dos produtos e, conseqüentemente, que a empresa volte a fazer o “*push*” para o mercado, ou seja, inovar. Deste modo, a componentização organiza os conhecimentos da empresa, principalmente na área tecnológica, e, a partir desta nova organização, redefine os segmentos a serem “atacados” no mercado, reestruturando também a área de negócios, demonstrando sua aplicação em todas as áreas da empresa e sua atuação como guia para as ações de seus membros.

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. Porém, algumas dificuldades foram apontadas pelos entrevistados, inclusive a questão da falta de comunicação, discutida no trecho 087, como algo que pode reduzir os efeitos positivos do processo.

#### 4.2.3. Dificuldades da componentização enquanto estratégia legitimada

Nas análises anteriores, percebe-se a importância do conceito de componentização e os diversos problemas da empresa que este pode ajudar a resolver. Por outro lado, conforme aponta E04 no trecho 087, por exemplo, os próprios problemas que a proposta de componentização como forma de pensar propõe solucionar, podem prejudicar seus efeitos positivos. Retomando os trechos da primeira seção, nos quais são relatados problemas de comunicação interna, de convergência entre as equipes e mesmo de confronto entre “clãs”, observa-se que uma das questões centrais da empresa são os relacionamentos internos, o que pode mostrar-se uma barreira a própria mudança de “*mind set*” proposta pela nova diretoria. Este ponto relaciona-se com as perspectivas da estratégia que abordam a questão da cultura e do poder, demonstrando as dificuldades de modificar a forma de pensar dos membros de uma organização, assim como suas rotinas e heurística, nos termos de Nelson e Winter (2005).

(091) Eu acho que é difícil do ponto de vista... não sei, acho que cada diretor vai passar por este desafio, esta dificuldade de enxergar onde eu posso reduzir retrabalho, onde eu posso facilitar para minha equipe desenvolver novos conhecimentos. Eu acho que esta parte do diretor entender como... é igual eu falei, é uma forma de pensar, um conceito que tem que ser aplicado em todas as ações, o cara chegar a conclusão de como ele vai tangibilizar aquilo na área dele, pode demorar um pouco, pode exigir alguma ajuda do [novo presidente]. (E03)

Para E03 a principal dificuldade está na “tangibilização” do conceito por parte de cada diretor, com relação a sua respectiva área. Retomando a questão da componentização como “uma forma de pensar”, o entrevistado entende que a aplicação deste conceito será um desafio para os diretores, pois deve “ser aplicado em todas as ações”, o que pode exigir tempo e até mesmo “alguma ajuda do novo presidente”. Nota-se que E03 considera como um pressuposto a “aceitação” do conceito, sendo a dificuldade apenas aplicá-lo.

(092) Eu acho que a diretoria de tecnologia vai ter mais dificuldade, porque a gente é uma empresa de tecnologia. Só que sempre teve esse problema de registro, informação, controle de versão, documentação de produto. Então agora eu acho que é algo que eles vão ter de fazer [...] para você identificar as componentes você vai ter de analisar e saber o que tem em cada produto, e ter uma descrição básica disto. São muitas linhas de negócio, são muitos produtos, e isto não está definido, descrito, não existe manual de produto, existe para uns, não existe para outros. Como que vai ser o manual de produto, como vai ser a estrutura dele? Tem que ter uma conformidade [...] tudo isto tem de ser criado, mas antes isto tem de ser identificado, o maior trabalho vai ser identificar as componentes dos produtos que nós vendemos. (E04)

Por sua vez, E04 considera que o maior trabalho será na área de tecnologia, retomando sua percepção de que não existia controle sobre os produtos e suas versões, e que será difícil para a área fazer o mapeamento necessário. O entrevistado também aponta para a necessidade de uma “conformidade” a ser criada para os manuais de produto. Deste modo, mesmo para aqueles produtos que já estão documentados, alterações serão necessárias para que toda a documentação siga um mesmo padrão. Devido à extensão das linhas de produto, E04 considera esta a principal dificuldade do processo.

(093) A dificuldade é justamente, vamos dizer assim... quando eu falei daquela questão da tangibilização do conhecimento, é mais ou menos por aí, esta é que é a dificuldade. Quando você vai, por exemplo, transformar em *software* um conjunto de modelos de negócios é que vêm as dificuldades. De alguma maneira os problemas dos modelos de negócio vêm à tona. Como é que você vai cobrar do cara, que horas, que momento? E se der problema, o que você vai fazer, como é que você vai tratar? Isto vem à tona. (E09)

Em direção oposta ao relato de E04, E09 aponta para as dificuldades que irão surgir em decorrência do processo de componentização da tecnologia. Para o entrevistado, as dificuldades “vêm à tona” quando é feita a transposição de um modelo de negócio para um *software*. Considerando o *software* como um processo de tangibilização do conhecimento – trecho 064 -, E09 entende que este processo revela as falhas do modelo de negócio, como especificações de quando e como efetuar a cobrança do serviço, no exemplo do trecho acima.

(094) Dificuldade não, apesar que um pouco no que diz respeito ao *time* em que a gente está. A gente tem que ter um pouco de paciência para fazer as coisas acontecerem. Então, não está na hora de cobrar resultado de um processo que está no começo. Mas como... quando a gente divide este processo como um todo, a gente pode cobrar resultados por etapas. Então, na etapa que a gente está, o resultado ele já é nítido, seja resultado mesmo comercial. Comercial que eu

digo... você ir para o mercado, o mercado entender o que você quer, o que você faz, e o mercado, ele assimila isto. Seja resultado financeiro mesmo, se eu já consegui vender e já trazer este resultado para a empresa. Então isto a gente já consegue fazer, mas o caminho é longo, a gente está bem no começo dele. (E06)

Como os outros entrevistados, E06 silencia sobre a questão da “aceitação” do conceito de componentização como uma dificuldade para o processo. O entrevistado destaca que este encontra-se numa fase inicial, mas que alguns resultados já podem ser percebidos, inclusive comercial e de reconhecimento do mercado. Retomando seu percurso temático, a partir do trecho 018, percebe-se que o entrevistado reafirma que o processo “está bem no começo” e que “o caminho é longo”, apesar de alguns resultados serem nítidos. Porém, no próprio trecho 018, E06 observa que os resultados alcançados são, em sua maior parte, decorrentes de ações passadas, indicando novamente uma continuidade, seja em seu aspecto emergente, como a componentização, seja na estratégia anterior de diversificação. Por outro lado, o entrevistado, no trecho 041, aponta que este reconhecimento do mercado da nova estratégia da empresa ainda precisa ser construído, ou seja, também é um processo em andamento.

Ao relatarem as dificuldades do processo de componentização os entrevistados destacam a dificuldade de tangibilizar o conceito nas diferentes áreas da empresa, assim como o fato de este estar numa fase inicial, sendo necessário “um pouco de paciência para fazer as coisas acontecerem”, conforme coloca E06 no trecho 094. As áreas de tecnologia e negócio, envolvidas de forma mais direta no processo parecem ser as que terão as maiores dificuldades, devido ao grande número de produtos a serem documentados para o mapeamento dos componentes e funcionalidades, e ao processo de transposição de modelos de negócio para *softwares* que atendam suas demandas. Deste modo, a questão da aceitação da estratégia não é evidenciada pelos entrevistados ao tratarem das dificuldades do processo. Porém, esta questão fica implícita em alguns trechos apresentados, sendo detalhada na próxima seção do presente trabalho. Acrescenta-se, neste sentido, que nos trechos 092 e 093 as dificuldades são atribuídas a áreas diferentes daquelas dos entrevistados, indicando que o “passar a bola” entre as áreas ainda pode existir na empresa – trecho 013.

#### 4.2.4. Formação da estratégia e o conceito de componentização

Retomando o problema de pesquisa delineado e os objetivos propostos, conclui-se esta seção demonstrando, a partir das análises anteriores, como formou-se a estratégia da empresa e a emergência do conceito de componentização como elemento central desta estratégia.

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, apesar de todos os esforços relatados, não foi recuperada até o final de 2011, quando os dados para a pesquisa foram coletados. Por outro lado, esta redução pode ser considerada a principal motivação para a adoção de uma estratégia de diversificação, ao demonstrar a fragilidade da empresa em sua posição de dependência de uma linha de produto. 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. Esta “contaminação” de uma gestão focada no controle financeiro reflete-se no período posterior através de uma valorização do conceito de governança<sup>23</sup>, o qual, conforme discutido durante as análises, volta-se para a questão do controle de custos, da previsibilidade de receita e do planejamento, baseado também em indicadores financeiros. Portanto, a compreensão desta trajetória histórica da organização, como uma condicionante de seu comportamento presente e suas possibilidades futuras, conforme apontam autores como Nelson e Winter (2005) e Teece, Pisano e Shuen (1997), é fundamental para a análise de seu momento atual. Neste sentido, deve-se considerar que a emergência de uma nova estratégia é condicionada por esta trajetória, conforme indicam as análises traçadas anteriormente.

Finalmente, esta ruptura revela um aspecto importante, também discutido durante as análises, 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. Este aspecto é discutido em detalhes na próxima seção e relacionado com o conceito de intenção estratégica, proposto por Hamel e Prahalad (1989), e de visão, apresentado pela perspectiva empreendedora da estratégia.

---

<sup>23</sup> A questão da governança também pode ser relacionada com o fato dos sócios fundadores terem, principalmente após a venda da Takenet para os japoneses, formado um grupo com participação em diversas outras empresas, em setores como construção civil, *venture capital*, e *mobile marketing*, por exemplo.

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 pela Takenet 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 Takenet, 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 Takenet, concretiza-se com a mudança do presidente e a proposta de um redirecionamento estratégico. Este redirecionamento apoia-se em três elementos, conforme discutido nas análises: 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 processos 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 às 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 Takenet 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 Takenet. Porém, conforme delineado no problema de pesquisa proposto, a compreensão do processo de formação da estratégia evidencia a necessidade de identificar os aspectos informais que se manifestam neste processo. Assim, seguindo os objetivos de pesquisa traçados, as próximas seções analisam estes aspectos informais, a partir dos conceitos de intenção estratégica e identidade organizacional, conforme definidos no marco teórico, e explora possíveis relações entre estes conceitos e outros aspectos informais evidenciados no estudo de caso.

#### *4.3. Intenção estratégica em uma empresa inovadora*

Entendendo a organização como um portfólio de recursos, Hamel e Prahalad (1995) apresentam o conceito de competências essenciais, uma combinação única de habilidades e tecnologias capaz de contribuir para o valor percebido pelo cliente, e, conseqüentemente, criar uma vantagem competitiva para a organização. De acordo com os autores, estas competências devem ser construídas a partir de uma arquitetura estratégica, ou seja, através da manutenção e do desenvolvimento de recursos convergentes, possibilitando combinações específicas – as competências essenciais. Esta arquitetura estratégica deve ser informada pela intenção estratégica, uma obsessão da organização pela busca e realização de uma visão de futuro única, a qual deve direcionar os esforços de seus membros e prover a energia necessária para a superação das limitações de recursos (HAMEL; PRAHALAD, 1989). Deste modo, a estratégia atua como guia e motivador, definindo os objetivos a serem alcançados ao mesmo tempo em que permite certa autonomia aos membros para agirem, desde que suas ações contribuam para a realização da visão de futuro. Portanto, os objetivos estratégicos são definidos pela intenção estratégica, a qual informa a arquitetura estratégica e direciona os esforços dos membros da organização.

Por sua vez, a visão empreendedora é definida por Bennis e Namus (1985) como uma imagem mental do futuro, desenvolvida pelo líder, a qual, quando expressa – ainda que parcialmente –

focaliza a atenção dos membros, operando sobre os recursos emocionais e espirituais da organização. Deste modo, a visão empreendedora é maleável, baseada na experiência e intuição do líder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). De acordo com os autores, esta visão norteia as ações da organização, constituindo um processo de formação de estratégias semiconsciente, ao mesmo tempo deliberado – em sua visão global – e emergente – no modo como esta visão se desdobra em ações realizadas pelos membros da organização.

Conforme discutido na seção anterior, a estratégia da Takenet apoia-se em uma visão empreendedora de crescimento, expressa através de uma meta de receita a ser alcançada por meio da diversificação de suas linhas de produto a partir de três elementos, a componentização, a segmentação do mercado em verticais e o aporte de recursos externos. Deste modo, a formação desta estratégia pode ser caracterizada como deliberada, em sua visão de crescimento por meio da diversificação, e emergente, em relação à utilização do conceito de componentização como elemento central para sua realização. Esta proposta de componentização, entendida como uma mudança na forma de pensar dos membros da empresa e como um modo de organizar os seus conhecimentos, pode ser considerada uma tangibilização da visão de futuro do líder, no caso o novo presidente da empresa, ou como o modo de atingi-la. Portanto, visão empreendedora e componentização juntam-se para apontar o caminho a ser percorrido pela empresa, atuando como guia e motivador das ações de seus membros, e exercendo, deste modo, a função proposta por Hamel e Prahalad (1989) para a intenção estratégica.

(095) Não existe nada isolado, eu não acredito em nada isolado. A componentização, ela é um processo, é um meio de um negócio que você quer lá no fim. Você cria os componentes para que você possa ter uma visão melhor daquilo que você tem em mãos, para que você possa replicar, você possa vender, e o resultado vem, e conseqüentemente o resultado deve ser mostrado. Então, a componentização, ela traz mais transparência ao processo como um todo. Você cria, define componente, define segmento, define negócio, define também o resultado que você quer. Na hora que você junta tudo isto, o resultado lá na ponta, ele pode vir ou não, então, você vai conseguir ver, você consegue identificar a execução dos processos, as entregas são medidas. A partir do momento que você mede as entregas você vai ver se o resultado é bom ou ruim, e isto permite que você faça ajustes no meio do caminho. (E06)

Neste trecho, E06 aponta que “não existe nada isolado”, que a componentização é um processo, um meio para atingir um objetivo, no caso o crescimento da empresa, a meta de receita proposta pela nova direção. Este processo permite “uma visão melhor” dos recursos da empresa, para que estes possam ser “replicados”, ou reutilizados, gerando vendas e resultados. Por sua vez, estes resultados devem ser mostrados, dando “transparência ao processo como um todo”. Para que esta transparência ocorra, o entrevistado coloca que devem ser definidos

os componentes, segmentos, negócios e o resultado desejado, permitindo a medição e avaliação destes, assim como “ajustes no meio do caminho”. Deste modo, na percepção de E06, a definição de uma meta de receita a ser atingida deve ser acompanhada de um processo transparente, indicando o caminho a ser percorrido e permitindo a identificação de ajustes necessários durante este caminho, sendo a componentização, como modo de pensar, o conceito guia para todo o processo.

(096) Não é só a plataforma, o *ringtone*, o produto que vai determinar o crescimento da empresa, eu acho que o diretor sair de casa de manhã motivado, sabendo o que ele tem que fazer e definindo para ele claramente qual que é a meta dele [...] a gente não tinha reunião de diretoria, a gente não conseguia [...] o [novo presidente] desde que entrou em setembro [de 2011], a gente já fez umas sete, oito reuniões de diretoria, mais do que a gente fez, provavelmente, nos últimos dois anos. Você vê que ele está conseguindo criar uma equipe coesa, e mais importante que isto, não adianta só uma equipe coesa que não sabe para onde correr, com a estratégia mais bem definida agora. Então ele conseguiu tangibilizar isto numa figurinha, mostrando o que ele quer, missão, visão, aquela história toda, e agora todo mundo, de certa maneira, sabe para onde a empresa está caminhando. (E03)

Por sua vez, E03 destaca a motivação dos diretores como fator mais importante para o crescimento da empresa do que sua plataforma ou seus produtos. Nesta primeira parte do trecho é importante notar que o entrevistado fala especificamente da motivação dos diretores, e não de todos os membros da empresa, assim como destaca as reuniões de diretoria. Deste modo, ao relatar a formação de “uma equipe coesa”, fica implícito que esta equipe restringe-se ao corpo diretor da empresa. Na continuação do trecho, o entrevistado aponta também que, mais importante do que ter uma equipe coesa é ter uma estratégia bem definida, para que esta equipe saiba “para onde correr”. Além disto, a explicitação da estratégia da empresa, de seus objetivos e de uma forma de pensar que deve orientar as decisões de seus membros servem como guia e motivador para os diretores.

(097) A única coisa que me faltava e que eu sentia esta necessidade, e que agora não existe mais, era justamente poder participar das decisões estratégicas, ou pelo menos ter conhecimento deste direcionamento estratégico que estava sendo dado à empresa [...] a partir do momento... agora que eu tenho este papel formal de diretor e estou participando deste direcionamento, fica muito mais fácil de poder influenciar e direcionar a equipe para aquilo que a gente está buscando lá na frente. (E05)

Neste trecho, E05 explicita a ausência da uma divulgação do “direcionamento estratégico que estava sendo dado à empresa”. Porém, para o entrevistado, a melhoria percebida é concomitante com a formalização de seu papel como diretor, indicando novamente que a participação neste direcionamento restringe-se ao corpo diretor. Retomando os trechos anteriores, observa-se que os entrevistados percebem a nova estratégia como um rumo, um caminho a ser seguido pelos membros da empresa para a realização da visão de crescimento

proposta. Destaca-se ainda que, para E05, a divulgação desta visão e direcionamento estratégico facilita também a condução de sua equipe, para que esta contribua com o que “a gente está buscando lá na frente”.

Relacionando este ponto com trechos discutidos anteriormente, entende-se que esta definição de um caminho não implica na imposição de um plano a ser seguido pelos diretores. Conforme coloca, por exemplo, E03 no trecho 091, ao falar sobre as dificuldades do processo, “cada diretor vai passar por este desafio, esta dificuldade de enxergar... como ele vai tangibilizar aquilo na área dele”, demonstrando um alto grau de autonomia, por parte de cada diretor, na aplicação do conceito de componentização em suas respectivas áreas. Portanto, a estratégia definida pela nova direção da empresa atua como guia e motivadora, no mesmo sentido proposto por Hamel e Prahalad (1989) ao tratarem o conceito de intenção estratégica, mas preservando a autonomia dos membros, conforme sugerem também Collins e Porras (1995). Ao final do trecho 096, E03 relata que o novo presidente “conseguiu tangibilizar isto numa figurinha” – a figura da estratégia, citada anteriormente. Além disto, explicita uma missão e visão para a empresa, relatada no trecho 037 de E01.

(098) A estratégia da Takenet nem sempre foi muito bem definida, agora que... acho, com a entrada do [novo presidente], ele conseguiu ter uma estratégia e dar um norte maior. Não tinha uma estratégia [...] não era uma coisa definida e muito menos divulgada. (E10)

(099) Já mudamos, mas agora, o que está acontecendo [...] é uma continuidade da estratégia, mas ela se dá de uma maneira que existem algumas quebras de paradigma, tanto de modelo de gestão, de modelo de liderança, quanto de empacotamento de estratégia, este empacotamento não existia claro assim. (E01)

Conforme apontado anteriormente e nos dois trechos acima, esta definição clara de uma missão, uma visão e objetivos para a empresa não ocorria antes. Retomando a fala de E03 no trecho 096, observa-se novamente uma relativização da abrangência da divulgação desta visão, ou pelo menos de sua aceitação por todos os membros da empresa, quando, ao final do trecho, o entrevistado coloca que “agora todo mundo, *de certa maneira*, sabe para onde a empresa está caminhando”. Neste sentido, conforme apontam diversos autores no campo da estratégia, além de definir uma missão e uma visão, é necessário que estas sejam divulgadas para toda a organização.

(100) Graças a Deus começou a melhorar, o [novo presidente] está insistindo muito nisso, em pouco tempo que ele assumiu, ele já fez reunião com a empresa, ele está conseguindo envolvimento da empresa, de todos... sabem, se não sabem é porque não querem, mas foram envolvidos, tiveram reuniões de apresentação, a gente sabe onde que a gente quer chegar, no médio e longo prazo. Desafio, meta, missão, nós estamos estruturando os processos. (E04)

Para E04, este processo de divulgação tem ocorrido a partir de uma iniciativa do novo presidente, que “está insistindo muito nisso”. O entrevistado relata que, além de reuniões com os diretores, destacadas por E03 e E07, foi feita uma reunião com toda a empresa – citada em trechos anteriores – buscando envolver seus membros no processo de redirecionamento estratégico. Observa-se que, para E04, também é importante que os membros se interessem por isto, pois a oportunidade está sendo dada, “se não sabem é porque não querem, mas foram envolvidos”.

(101) Quando eu comecei na empresa, assim, a empresa [adquirida em 2010], inclusive, ficou fechada numa sala, então, comunicação quase zero, praticamente zero. A medida que foi evoluindo, a comunicação foi melhorando, foi aumentando. Assim, tem algumas mudanças de ordem prática, mudança de sala e etc., mas a própria iniciativa das pessoas que estavam dentro da empresa foi gerando esta melhoria da comunicação [...] E aí a gente começou a fluir mesmo, agora estamos embarcados, estamos no mesmo barco agora. Então a gente precisa saber para onde que as coisas estão caminhando, o que cada um está fazendo, aí a gente começou a melhorar a comunicação. Porque esta questão da comunicação ela parte da gente também, ela não vem pronta, você tem também que ter a iniciativa de interagir. (E09)

No mesmo sentido, E09, ao relatar o processo de assimilação da empresa adquirida em 2010, observa que ouve uma melhoria, não apenas devido a “mudanças de ordem prática”, “mas a própria iniciativa das pessoas” possibilitou uma “melhoria da comunicação”. Ressalta-se, considerando os trechos anteriores, que a divulgação de uma visão é um processo de mão dupla – como todo processo de comunicação –, que necessita também de certa receptividade por parte dos membros da empresa. Esta receptividade, ou interesse em saber o que está sendo feito e proposto, exige que o trabalho de divulgação da visão leve em consideração os aspectos culturais e políticos da organização, os quais, conforme aponta a literatura sobre o tema, podem se constituir em obstáculos às mudanças propostas.

(102) As principais ações que estamos tomando: um *approach* interno diferente, de motivação, que tem muito a ver com [...] a gente ter a estratégia clara, entendida, compartilhada e difundida, e que a gente consiga o resultado através de duas coisas, cumprir a estratégia através de duas coisas, de equipe e de entrega, aí sim a gente vai ter o resultado. (E01)

Para E01, a definição de uma estratégia clara relaciona-se com a motivação e faz parte de uma abordagem interna diferente, deixando mais uma vez implícito que esta preocupação não existia antes. Conforme discutido no marco teórico, o objetivo principal da definição e divulgação de uma visão e/ou missão da empresa é motivar e direcionar os esforços de seus membros, funcionando como um instrumento de coordenação que atua sobre os fatores informais da organização, conforme colocado por autores como Barnard (1979), Bennis e Namus (1985), Hamel e Prahalad (1995; 1989) e Collins e Porras (1995), entre outros.

Ressalta-se ainda que, apesar de utilizar-se o conceito de intenção estratégica como norteador da análise, o presente trabalho tem como um de seus objetivos identificar relações entre os diversos conceitos do campo da estratégia. Neste sentido, visão, missão, propósito e intenção estratégica atuam de maneira semelhante, como guia e motivador, orientados para a definição de uma perspectiva de futuro para a organização (MINTZBERG, 1987), uma heurística solucionadora de problemas (NELSON; WINTER, 2005) e como percepções dos membros sobre a organização – o conceito de Albert e Whetten (1985) de identidade organizacional, discutido na próxima seção – e seu futuro – o conceito de intenção estratégica de Hamel e Prahalad (1989). No caso em análise, a percepção dos membros sobre o perfil do novo presidente, ligado à característica empreendedora da empresa, destaca-se nos relatos.

Retomando a trajetória da empresa, é importante lembrar que após a venda para o grupo japonês, um perfil de gestão voltado para o controle financeiro, e depois para a governança, é adotado, em contraposição com um estilo empreendedor que caracterizou seus primeiros anos.

(103) O perfil dos dois são muito diferentes, do que era o presidente anterior, para o [novo presidente]. O [presidente anterior] deu muito uma organizada financeira na casa, que é a área dele mesmo, que é o perfil dele. Então a gente tinha muita preocupação em resultado financeiro. Então era redução de custo, aumento de receita, era tudo pensando em números absolutos. Agora, o [novo presidente], acho que é um cara mais estrategista, o perfil dele é mais de marketing também, então tem... dá uma movimentada diferente na gente assim. (E08)

(104) Só que depois de um tempo, você precisa de alguém para pegar aquela situação, está equacionada, agora vamos crescer. Por onde que a gente vai começar, por onde que a gente vai expandir, para onde que a gente vai expandir? É o perfil mais do [novo presidente], um cara mais comercial, mas marqueteiro, um cara que tem mais carisma com o mercado, tem mais relacionamento, que não era muito o caso do [presidente anterior]. (E03)

(105) Eu acho que com essa mudança, o fato só de ter mudado e o mercado conhecer o [novo presidente] já também, já sabe que o perfil dele é esse, não é uma mudança simplesmente de cultura, de visão, de missão, não, mudou a pessoa, mudou o perfil da pessoa, a ideia é que isto aí contamine todo mundo também. (E02)

Conforme discutido anteriormente, e exemplificado pelos trechos acima, a mudança do presidente no segundo semestre de 2011, é percebida pelos membros da empresa como uma mudança de perfil, uma retomada do estilo empreendedor dos anos iniciais. Deste modo, a definição de uma visão que atua como guia e motivadora é concomitante com a volta do líder empreendedor, numa tentativa de preencher, ou melhor, voltar a preencher, este importante papel dentro da empresa. Destaca-se ainda o final do trecho 105, no qual E02 coloca a mudança de perfil, da pessoa, como mais importante do que “uma mudança simplesmente de cultura, de visão, de missão”. Para o entrevistado, esta mudança também atua sobre como o mercado vê a empresa, ou seja, sua imagem – conforme definida no marco teórico.

Nos trechos anteriores fica evidenciada a percepção dos membros da empresa sobre o perfil do novo presidente e de como este perfil é mais adequado para o momento atual da Takenet. Esta percepção, além de relacionar-se com a identidade organizacional, indica a visão de futuro dos membros da organização – sua intenção estratégica – voltada para o crescimento, “agora vamos crescer”, como coloca E03 no trecho 104. Novamente, esta visão de crescimento é colocada por Mintzberg (1973) como característica da perspectiva empreendedora da geração de estratégias, demonstrando uma inter-relação entre o processo de formação da estratégia e as percepções dos membros sobre as características da organização – o conceito de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985) – e sua visão de futuro – tratada no presente trabalho através do conceito de intenção estratégica de Hamel e Prahalad (1989). Finalmente, observa-se que estas percepções podem ser, pelo menos em parte, projetadas pela alta direção da empresa através de um esforço de divulgação e disseminação de sua visão e missão, ou da tentativa de projeção de uma identidade organizacional (VAN RIEL, 2003). A questão da identidade organizacional projetada é tratada na próxima seção, apesar de estar relacionada como processo de divulgação da nova estratégia.

(106) Ontem [numa apresentação para toda a empresa] a faxineira que explicou a estratégia, foi bacana demais. (E01)

(107) Olha que impacto [...] a faxineira cara. E isto tem um impacto emocional na empresa. (E01)

Nestes dois trechos de E01, localizados em pontos diferentes de sua fala, mas que formam um mesmo percurso temático, fica explícita a tentativa da nova direção de operar sobre os aspectos emocionais dos membros da organização, conforme colocam Bennis e Namus (1985) ao tratarem da visão do líder. Reforçando esta observação, retoma-se ainda o trecho 016 de E08, no qual o entrevistado relata que o novo presidente, durante a apresentação da nova diretoria e estratégia da empresa, vestia uma camisa com a frase “*back to the game*”, aludindo ao fato, discutido anteriormente, do retorno do líder empreendedor dos anos iniciais da Takenet. Neste mesmo sentido, pode-se mencionar o uso de citações como “A cura para a Apple não está no corte de preços. A cura para a Apple está em inovar o meio de sair deste problema – Steve Jobs”, o uso de imagens inspiradoras (paisagens grandiosas, por exemplo) e uma dinâmica de grupo durante esta apresentação para todos os membros da empresa, na qual “a faxineira que explicou a estratégia”.

(108) Eu precisei envolver, quando eu entrei [2007 ...] eles mal sabiam o que a Takenet fazia, a maioria não sabia. Então, como que as pessoas vão me apoiar se eles nem sabem o que eu faço lá? Então eu tive que ir em quem eu precisava, envolver, comprometer, dizer “eu estou aqui, a

empresa precisa disto, vocês vão fazer isto porque a gente vai melhorar isto”, sempre explicar o porquê, não só chegar com a demanda, “faz isto pra mim pronto e acabou”. Não, o meu discurso nunca foi este, o meu perfil não é este. O meu perfil não é também de concentrar informação, porque eu acho que a gente precisa motivar as pessoas, se você não compartilha, a pessoa vira um robozinho, faz, mas não... é muito melhor você fazer sabendo qual é o objetivo, para que vai servir aquilo, você aporta muito mais valor do que fazer como pau mandado. (E04)

Esta necessidade de envolvimento dos membros da equipe foi percebida por E04 quando de sua entrada na empresa. Retomando o percurso temático do entrevistado, iniciado nas seções anteriores, observa-se sua dificuldade de adaptação ao estilo de trabalho da empresa, atribuída em seu relato às suas experiências em empresas maiores e com processos bem definidos. Novamente, E04 aponta para a falta de comunicação e de conhecimento sobre a empresa, destacando sua atuação, junto às pessoas que precisava para executar suas funções, para melhorar esta questão. Importante notar ainda que, da mesma forma que o perfil do novo presidente é destacado pelos entrevistados, E04 entende que seu perfil foi fundamental no processo de envolvimento dos membros com os quais trabalhava, e que este envolvimento tem como objetivo “motivar as pessoas”.

(109) Como eu vim de uma outra empresa e já fazia este papel, uma das coisas que eu tinha no meu perfil e que foi muito acentuada na [empresa adquirida em 2010] foi a autonomia de poder e de fazer as coisas, não é do meu perfil esperar as coisas acontecerem. (E05)

Da mesma maneira, E05 coloca seu perfil como fator importante no seu modo de trabalho, o qual relaciona, como E04, com suas experiências em outra empresa. Deste modo, a partir dos dois trechos acima, observa-se uma valorização do perfil dos membros da empresa, principalmente de sua autonomia, em contraposição ao “pau mandado” ou “robozinho”, termos utilizados por E04 no trecho anterior.

(110) Todos nós somos do mesmo time, então eu acho bacana você chegar e você não ver muita diferenciação de quem é quem aqui, está todo mundo mais ou menos alinhado no objetivo, ninguém vai fazer uma coisa aqui porque o chefe mandou, o pessoal tem de fazer porque enxerga qual é a importância daquilo que está sendo pedido. A pessoa não concorda com aquilo, vamos conversar. Tudo bem, tem uma hora que não vai pra frente, mas se você estiver fazendo uma coisa legal, dificilmente você vai ter este tipo de problema. (E05)

Prosseguindo com o percurso temático de E05, observa-se sua concordância com E04. Além de destacar que todos “são do mesmo time”, retomando a discurso de “estamos todos no mesmo barco” de E09 no trecho 101, E05 aponta que “ninguém vai fazer uma coisa aqui porque o chefe mandou”, no mesmo sentido em que E04 coloca os termos “pau mandado” e “robozinho”, evidenciando novamente a questão da autonomia, também relacionada com o perfil empreendedor valorizado pelos membros da empresa. Ao final do trecho destaca-se

ainda a questão da comunicação, “vamos conversar”, a qual, mesmo que não resolva o problema, é o modo como o entrevistado acredita que se deve trabalhar.

(111) Eu estou muito satisfeito, motivado, para mim é muito melhor trabalhar assim. Isto te ajuda a priorizar quando tem uma série de demandas, uma série de recursos. Você tem a meta a ser alcançada, “espera aí, então eu vou fazer isto primeiro porque isto é mais condizente com o desafio que eu tenho que entregar”. Porque a gente tem muita coisa para fazer e sempre vai ter, e quando você não tem uma direção, por exemplo, eu me sentia muito mais sozinho, porque se eu não conseguisse atingir este resultado, quem foi o responsável? Eu, eu teria sido o responsável e... porque era como se fosse uma ilha, não tinha apoio. (E04)

Neste trecho de E04 fica explícito que o entrevistado já percebe uma melhoria significativa na forma de trabalho da empresa e que esta melhoria atua como fator motivador. Ter uma “meta a ser alcançada” permite a priorização das demandas, facilitando o processo decisório ao definir um “desafio”, um critério de escolha. Neste sentido, E04, como outros entrevistados, destaca a carga de trabalho. A transparência da direção a ser seguida e do resultado a ser alcançado, para E04, também reduz seu sentimento de isolamento, de ser o único responsável pelo alcance do resultado, “porque era como se fosse uma ilha, não tinha apoio”. Deste modo, a definição de uma meta atua, na percepção do entrevistado, como guia e motivador, “estou muito satisfeito, motivado”. Observa-se ainda que a autonomia discutida anteriormente é relacionada com a “transparência da direção a ser seguida”, numa contraposição com o isolamento percebido por E04 no período anterior da empresa. Conforme colocam Collins e Porras (1995), deve-se dar as ferramentas, não impor soluções. Por outro lado, este “dar as ferramentas” não deve ser compreendido como um “jogo de empurra” das responsabilidades, e sim um modo de preservar a autonomia dos membros para que estes trabalhem em favor dos objetivos comuns da organização, de forma coordenada e motivados, conforme coloca Barnard (1979) e diversos autores da abordagem de recursos internos da estratégia.

(112) O impacto está sendo grande e muito positivo. Então, assim, no meu caso, que eu sou muito voltado para administração, para gestão, porque eu fui formado para ser gerente, para ser gestor, eu estou sentido que a empresa está seguindo um rumo mais planejado, e isto é muito importante. A gente está começando a ter uma noção grande do todo. A exemplo da intranet, que antes era departamental, a gente agora está tendo uma noção do todo. Então, existia um nível de gerentes para baixo e os diretores. Agora existe uma integração não só mais dos departamentos, mas dos gerentes com seus diretores, a informação está fluindo mais do conselho até os estagiários. Então está sendo muito positivo esta mudança, este impacto do [novo presidente] está sendo muito legal. E principalmente, ele está muito preocupado nesta questão de... tem problema, vamos resolver juntos, chama todo mundo, envolve todo mundo e resolve todo mundo junto. Está todo mundo no mesmo barco. (E07)

Para E07 “o impacto está sendo grande e muito positivo”. Mais uma vez a questão do perfil, agora relacionado com a formação do entrevistado, é destacada. A formação “para ser gestor” de E07 é percebida como uma justificativa para que o “rumo mais planejado” que a empresa

está seguindo atue como motivador. Neste trecho observa-se também que, na percepção do entrevistado, está ocorrendo uma maior integração da empresa como um todo, seja no exemplo da intranet, um instrumento para esta integração, seja na comunicação entre gerentes e diretores, assim como do “conselho até os estagiários”. E07 destaca ainda, ao final do trecho, a preocupação do novo presidente em resolver os problemas de forma conjunta, estimulando o trabalho em equipe e a percepção de que “está todo mundo no mesmo barco”. Esta integração e difusão da informação por toda a empresa é fundamental para que a estratégia atue como guia e motivador, conforme aponta a abordagem de recursos internos.

(113) Pois é, você viu [...] o *guideline*, lá no topo é estratégia, clara, entendível, compartilhada e difundida. E está virando um mantra isto. (E01)

Deste modo, retomando o percurso temático de E01, um ponto central nas mudanças internas propostas pela nova direção é a divulgação de uma “estratégia, clara, entendível, compartilhada e difundida”, localizada no topo do “*guideline*”, ou seja, no topo da “figura da estratégia” apresentada pela nova direção. Para o entrevistado, esta divulgação da estratégia “está virando um mantra”, conforme relata também E07 no trecho anterior, por exemplo.

Com o objetivo de verificar a efetividade deste “mantra” e de acordo com o conceito de intenção estratégica proposto no presente trabalho, foram levantadas as percepções dos entrevistados com relação a visão de futuro da empresa, discutidas a partir dos trechos abaixo.

(114) Eu vejo a Takenet crescendo. Eu vejo a Takenet trabalhando em equipe e com satisfação para os *stakeholders*, seja o acionista, seja os colaboradores. E eu vejo uma empresa sendo valorizada no mercado. Mas eu sinto que é uma empresa que está buscando, não sei se ela está buscando ser vendida, se preparando para ser vendida, ou se ela vai ser buscada, entendeu? Com essa valorização que ela vai ter, ela vai virar uma menina dos olhos em telecom, e como a [empresa japonesa] comprou um dia, no passado, outro grupo poderia estar aportando e tendo interesse em comprá-la. (E04)

No início deste trecho, E04 apresenta uma visão de futuro para a empresa totalmente alinhada com a proposta pela nova direção, destacando o crescimento e valorização da empresa e o trabalho em equipe, proporcionando a satisfação dos “*stakeholders*”. Na segunda parte do trecho o entrevistado considera uma possível nova venda da empresa, seja por interesse dos sócios ou por interesse de investidores, pois, se a valorização pretendida for alcançada a Takenet “vai virar uma menina dos olhos” no setor de telecomunicação.

(115) Eu acredito que no futuro a gente vai estar bem mais aprimorado nesta técnica de gestão. Para 2015 nós temos um desafio gigante de aumentar o valor da empresa, não sei quantas vezes, mas é muito, bastante. Os números eu não estou lembrando aqui não, mas tem uma meta bem agressiva [...] a gente tem que fazer muita entrega, muita entrega. (E07)

Para E07, o ponto principal é o crescimento da empresa, sua valorização a partir das “entregas”. Observa-se que o entrevistado não recorda a meta expressa em números, apenas a necessidade de um crescimento agressivo. No início do trecho, a questão da nova “técnica de gestão” é abordada, sendo seu aprimoramento também uma parte da visão de futuro do entrevistado.

(116) O que eu vejo de futuro é isto, assim, é um sistema em que o cliente possa ligar para a Takenet e, pelo telefone, falar, “olha, eu quero um sistema que faça isto, isto... assim, quero ser cobrado assim, assim e assado.” Aí a pessoa fala assim, “mais alguma coisa senhor?” “Não, acho que é só isto.” “Acessa o link assim, assim, assado, por favor. É isto que o senhor quer?” Entendeu? Uma coisa mais ou menos assim [...] uma coisa muita mais próxima do que o cliente quer já vai ter disponível, uma grande gama de possibilidades, com flexibilidade suficiente para atender uma grande maioria de clientes. Isto é possível hoje [...] o terreno está fértil para fazer isto, é uma oportunidade, são poucas as empresas que têm esta oportunidade diante delas. (E09)

Por sua vez, E09 coloca a questão tecnológica como ponto central de sua visão de futuro para a empresa. Para o entrevistado, retomando seu percurso semântico iniciado no trecho 078, a criação de uma plataforma completa e amigável, que permita à empresa atender às demandas dos clientes de forma praticamente instantânea e ao próprio cliente visualizar a solução oferecida pela internet, como no exemplo dado, é uma oportunidade “possível hoje” e que “são poucas as empresas que têm esta oportunidade diante delas”. Deste modo, E09 considera que o aproveitamento desta oportunidade pode definir o futuro da empresa.

As três percepções sobre o futuro da empresa apresentadas nesta subseção evidenciam novamente o crescimento como ponto central, seja no discurso alinhado de E04 ou no discurso mais livre de E07. Por outro lado, E09, ao restringir sua percepção de futuro à questão tecnológica, revela que a tentativa de alinhamento em torno de uma visão empreendedora focada no crescimento proposta pela nova direção ainda não está disseminada por toda a empresa. Por outro lado, observa-se que a visão de E09 também apresenta uma característica empreendedora, voltada para o aproveitamento de oportunidades e inovação tecnológica. Este ponto é melhor discutido na seção seguinte, devido a sua relação com as percepções dos membros sobre o que é a Takenet e quais são os seus valores, a partir do conceito de identidade organizacional.

Deste modo, apesar do esforço do novo presidente de disseminar uma estratégia clara e entendível, e uma visão e missão da empresa, estas ainda são modificadas pelas percepções dos membros, demonstrando as limitações desta tentativa de projetar uma visão única para toda a empresa, como ilustra o relato de E09, restrito à questão da tecnologia, sua área de

atuação. Neste sentido, pode-se retomar a obra de Barnard (1979), na qual este autor considera que, apesar da necessidade de definir um propósito para toda a organização, este propósito deve ser dividido em subpropósitos, os quais seriam suficientes para a coordenação das áreas da organização, sendo o conhecimento por parte destas sobre o propósito geral aconselhável, porém não necessário em muitos casos. Além disto, considerando o conceito de ideologia central proposto por Collins e Porras (1995), observa-se que estes valores centrais, no caso o empreendedorismo, podem ser instrumentos de controle e coordenação mais efetivos que os instrumentos formais, pois estes valores condicionam as percepções dos membros e, conseqüentemente, suas decisões e ações; no exemplo do trecho 116, o empreendedorismo como valor central da empresa manifesta-se na percepção de E09 sobre o futuro da empresa.

Considerando as análises desta seção e sua relação com as seções anteriores, observa-se que a empresa estudada apresenta, a partir da percepção dos membros entrevistados, uma dependência da figura de um líder carismático, figura esta ausente durante os anos de controle japonês e no período de retomada do controle pelos sócios fundadores. Este papel, conforme apontado na discussão dos trechos 103 a 105, é novamente preenchido pelo mesmo sócio que o ocupava no período anterior à venda. Neste sentido, é importante destacar a concomitância entre a entrada do novo presidente, ou o retorno deste, e a proposta de uma nova estratégia, guiada por uma visão empreendedora e voltada para o crescimento. Deste modo, a decisão do conselho diretor de mudar o presidente da empresa e o fato da escolha recair sobre este sócio demonstra uma consciência desta dependência, ao mesmo tempo em que a reforça.

Outro ponto pertinente levantado nos relatos é a importância atribuída pelos entrevistados à questão do perfil, não apenas do novo presidente em comparação com o presidente anterior, mas também dos próprios entrevistados, diretores e gerentes, em relação às suas maneiras de trabalhar e suas percepções sobre as mudanças propostas. Este ponto pode ser associado com a dependência discutida acima, revelando uma crença na figura do líder empreendedor que não se restringe ao cargo de presidente, mas que deve ser apresentado, ou representado, por todos os membros da empresa, remetendo à percepção destes de que a Takenet é uma empresa inovadora, como discutido na próxima seção.

Ligado aos dois pontos discutidos anteriormente – pois, como coloca E06 no trecho 095, “não existe nada isolado” -, a divulgação de uma estratégia clara e entendível é fundamental para que esta tenha o efeito de guia e motivador desejado pelo novo presidente. Observa-se que a

clareza e simplicidade da estratégia pretendida é discutida na literatura sobre o tema por praticamente todos os autores, tendo sido proposta por Andrews (1977) ainda nos primórdios do campo, e que sua divulgação, mesmo parcial, é fundamental para a coordenação dos esforços dos membros da organização. Esta tentativa de disseminação por toda a empresa de uma visão – e também uma forma de pensar comum – deve considerar, ainda, a própria natureza do processo de comunicação, ou seja, sua aceitação por parte do receptor. Esta aceitação é condicionada pelos valores e pelas percepções dos membros, tratados no presente trabalho a partir do conceito de identidade organizacional.

#### *4.4. Identidade organizacional em uma empresa inovadora*

O conceito de identidade organizacional foi introduzido por Albert e Whetten (1985) como a percepção dos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização. Porém, conforme apresentado no marco teórico, o termo tem sido utilizado por diversos pesquisadores do campo da estratégia com uma definição um pouco diferente, permitindo que esta percepção seja tratada como um recurso manipulável e capaz de prover uma vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, Van Riel (2003) introduz o conceito de identidade projetada, entendida como a tentativa da alta direção de moldar a percepção dos membros em relação aos atributos essenciais da organização. Porém, este processo de comunicação de atributos nem sempre pode ser controlado e relaciona-se com a visão e as estratégias da organização (ALMEIDA, 2005), conforme discutido nos trechos 114 a 116.

Considerando a trajetória histórica da Takenet apresentada anteriormente, pode-se apontar como um dos atributos essenciais da organização o empreendedorismo e a inovação, presentes, de acordo com os relatos dos entrevistados, em seus anos iniciais. Em um segundo momento, a partir da venda da empresa para um grupo japonês, observa-se uma mudança no estilo de gestão, que passa a voltar-se para o controle financeiro e, posteriormente, a governança. Retomando o percurso semântico de E02, principalmente no trecho 004, observa-se que esta cultura é considerada pelo entrevistado como uma “contaminação” da cultura original da empresa e que o retorno do sócio que ocupava o cargo de presidente nos anos iniciais é percebido pelos entrevistados como um resgate da cultura empreendedora e uma tentativa de retomada da inovação.

(117) Vim pra cá com esta expectativa de empreendedorismo, de trabalhar perto de empreendedores. (E03)

Retomando o percurso temático de E03, iniciado no trecho 001, no qual o entrevistado relata sua motivação para entrar na empresa, que na época (2005) era comparada com a *Google* e considerada “uma empresa inovadora que estava rompendo todas as barreiras, que abriu o mercado”, observa-se que este atributo de empreendedorismo e inovação é central na percepção do entrevistado sobre a empresa. Ressalta-se também que este empreendedorismo está ligado ao perfil dos membros da empresa, ou pelo menos de seus sócios, e não à empresa em si. Deste modo, pode-se relacionar a questão do perfil do novo presidente com a percepção do entrevistado sobre o que é central, distintivo e duradouro na Takenet e, ainda, com sua percepção sobre o futuro da empresa – trecho 104.

(118) A Takenet é muito pioneira, ela é muito inovadora. Então ela sempre está na frente de outras empresas, por causa da sua inovação, dos seus produtos. Tem vários segmentos, a gente foi a primeira empresa *mobile* no Brasil, foi a primeira a lançar *ringtone*, foi a primeira a fazer *site WAP*, a primeira e única no Brasil a ter o SMS a cobrar, então eu acho que pioneirismo, inovação na Takenet. (E07)

No mesmo sentido, E07 destaca a inovação e o pioneirismo da empresa, enumerando os diversos produtos que a Takenet foi a primeira a oferecer no mercado brasileiro. Observa-se que os produtos citados foram lançados durante o primeiro período da empresa, antes de sua venda para o grupo japonês, com exceção do SMS a cobrar, evidenciando mais uma vez a ruptura em sua trajetória inovadora.

(119) Participei de uma palestra de um cara um tempo atrás que ele falou um negócio que é importante, que eu achei que tem sentido. Que conhecimento... apesar de todo mundo achar que eu tenho que ter um conhecimento, a competitividade minha está no meu *know-how* de fazer as coisas, ou na minha tecnologia, e tal. Só que na verdade tudo isto tem um tempo, não é? Você criou alguma coisa nova, daí a seis meses alguém já copiou alguma coisa que você tem. Então a diferença está em entregar coisas novas, e não ter ideias novas. Entregar as coisas novas... você precisa ter pessoal motivado, que compra a ideia. Então, a Takenet, o principal dela é o ambiente de trabalho, é o ambiente que a gente instiga o cara a fazer coisas diferentes. (E02)

Por sua vez, E02 apoia sua argumentação na fala de um outro, buscando dar legitimidade ao relato por meio da autoridade do palestrante, pressuposta no trecho. O entrevistado aponta para a necessidade de “entregar coisas novas”, recorrendo a um discurso central na proposta da visão baseada em recursos e na perspectiva empreendedora da estratégia. Ao final do trecho, E02 coloca que, para “entregar coisas novas” a empresa “precisa ter pessoal motivado, que compra a ideia”, remetendo a questão da definição e divulgação de uma visão de futuro que atue como motivador, discutida na seção anterior. Finalmente, em concordância com todos os outros entrevistados, E02 aponta que o principal aspecto da Takenet “é o ambiente de trabalho”, um ambiente que “instiga o cara a fazer coisas diferentes”, ou novas. Portanto, no

trecho acima, o entrevistado desenvolve um argumento no qual demonstra a importância da inovação, a necessidade de motivação para que os membros da empresa sejam inovadores e o papel de um ambiente de trabalho que instigue este comportamento.

(120) Não só a necessidade, a gente sabe que tem que inovar e tudo mais, mas o discurso também está bem alinhado. Então antes a gente falava: “não, a gente tem de inovar”. Mas na hora que a gente falava: “então eu preciso investir”, “não, investir não, inova com o que você tem aí, inova com o pessoal que você tem, inova continuando entregando os projetos que a gente tem de entregar”. Então foi um negócio que dificultou muito. Hoje não, hoje a gente está com uma visão diferente, mudou na verdade, já um pouco antes do [novo presidente] assumir, quando, tanto ele como o [um dos membros do conselho] começaram a trabalhar mais próximo, essa visão já mudou bastante, tanto que a gente começou a participar de projeto de incentivo do governo, ganhou edital de incentivo, a vinda da [empresa adquirida em 2010] também. (E02)

Dando continuidade ao percurso semântico de E02, este trecho revela que o entrevistado percebe uma mudança no discurso da empresa, não apenas em termos de um melhor alinhamento, mas principalmente uma “visão diferente”, a qual “mudou na verdade”. Observa-se que o trecho acima remete também ao percurso temático sobre a “contaminação” da cultura da empresa pelo perfil de controle de custos introduzido pelo grupo japonês, e que teve prosseguimento após a recompra pelos sócios fundadores, no qual E02 relata que a necessidade de investimento era vista como um custo – trecho 027, por exemplo. Na segunda parte do trecho acima, destaca-se que esta mudança no discurso sobre inovação começou a ocorrer antes da entrada da nova direção, por iniciativa de dois sócios (membros do conselho diretor), sendo um deles aquele que iria assumir o cargo de presidente no segundo semestre de 2011. Para o entrevistado, esta mudança é perceptível por meio de ações concretas como a busca de incentivos públicos e a assimilação da empresa adquirida em 2010, temas discutidos na seção sobre a componentização como estratégia emergente.

(121) Hoje, a gente ainda está um pouco reativo ao mercado, ainda. O único projeto nosso de inovação mesmo foi o [nome do projeto]. A grande maioria das nossas atividades são relacionadas... são demandas de mercado, não são projetos de inovação não. (E08)

Apesar da identidade organizacional percebida pelos membros da empresa estar fortemente ligada à questão da inovação, observa-se no trecho acima que, para E08, a Takenet continua “reativa ao mercado”, com apenas um projeto “de inovação mesmo”. Conforme discutido anteriormente, os novos produtos desenvolvidos pela empresa após o período de controle japonês, são “reempacotamentos” das funcionalidades tecnológicas que a empresa já possuía, portanto, melhor caracterizados como processos de inovação incremental, e não “de inovação *mesmo*”, como coloca o entrevistado, ou seja, desenvolvimento de uma nova tecnologia. Ressalta-se que este descolamento entre a percepção dos membros e a realidade da empresa

reforça a importância do conceito de identidade organizacional, pois revela que os membros da empresa muitas vezes orientam suas ações com base em suas percepções, e não em fatos concretos da realidade da empresa, conforme demonstram Albert e Whetten (1985) ao analisarem o comportamento de seus colegas na universidade de Illinois e proporem o conceito original de identidade organizacional.

(122) É uma empresa muito inovadora e muito boa de trabalhar, a gente tem aqui muita liberdade, muita flexibilidade de trabalho. Não é cobrado um horário para você trabalhar, então você tem esta flexibilidade de trabalho. Você tem uma qualidade de trabalho muito boa, a empresa proporciona aos seus funcionários uma participação no dia a dia, então a gente tem vários canais de comunicação que os funcionários podem participar e ajudar a melhorar o dia a dia [...] a gente tem essa participação de todo mundo e isto ajuda a tornar a empresa mais democrática. É um pouco da cultura, do que a gente chama aqui de “Takeser”, a gente não fala funcionário, a gente chama de “Takeser”, que é um termo da empresa. (E07)

Para E07, a característica inovadora da empresa também relaciona-se com seu ambiente de trabalho, conforme aponta E02 no final do trecho 119. Para E07 este ambiente se destaca pela flexibilidade de horário de trabalho e pela participação proporcionada aos “Takeseres” no dia a dia da empresa. Esta participação proporciona uma melhoria da qualidade de trabalho e “a tornar a empresa mais democrática”. Importante observar que este ambiente democrático percebido por E07 não condiz com a percepção de outros entrevistados, nem com as próprias ações propostas pela nova direção da empresa, voltadas, em grande parte, à melhoria da comunicação e integração entre os membros da empresa. O uso do termo “Takeser”, ao final do trecho, “que é um termo da empresa” denota uma tentativa de projeção de uma identidade coesa e compartilhada por todos os membros; este ponto é retomado adiante.

(123) Ambiente cara, o ambiente aqui é muito distinto. Hoje está um dia frio, está difícil de você reparar isto, mas é muito... a primeira impressão, que é a que fica, vamos dizer assim... quando eu vim aqui fazer a entrevista, todo engomadinho, todo arrumadinho, chego aqui tem cara de chinelo, cara de bermuda, camisa rasgada, pijama. Tinha um cara aqui que já veio de pijama [...] e a gente tem um estresse, porque a gente trabalha com um serviço... todos os serviços nossos são 24 por 7. Então tem de prestar serviço dia e noite, de madrugada, tem equipe de suporte que fica ligada aí direto, mas mesmo com isto a gente consegue ter um clima descolado, vamos dizer assim, um ambiente mais agradável, com pouca hostilidade, pouca... eu acho que o ambiente aqui é o diferencial. (E08)

Concordando com os entrevistados anteriores, E08 destaca o ambiente de trabalho como um diferencial da empresa, relatando sua experiência no momento da entrevista, para a qual estava “todo engomadinho”. A descrição do entrevistado remete a um exemplo utilizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: p. 195 – grifo no original) ao tratarem o tema cultura: “as roupas informais usadas em muitas empresas de *software*”, como uma manifestação da crença de que “a criatividade não é compatível com paletós e gravatas”. Deste modo, aquilo que o entrevistado percebe como algo distinto na empresa, pode ser considerado um aspecto

relacionado com um modo de ser das empresas de *software*, uma manifestação de sua cultura. Observa-se ainda, ao final do trecho, uma referência à questão das hostilidades na empresa, “com *pouca* hostilidade”. Implícita em outros relatos, esta questão não surge de modo claro nos dados coletados, mas é importante mencionar sua existência na empresa.

(124) Hoje a nossa empresa, cada vez mais, é uma empresa de tecnologia. (E01)

Deste modo, sendo “uma empresa de tecnologia”, ou de *software*, os membros da Takenet identificam-se com as manifestações culturais comumente atribuídas a este tipo de empresa.

(125) Não acho que a Takenet é uma empresa de tecnologia. Não acho que a Takenet é uma empresa de telecom. A Takenet é uma empresa que consegue entender os ativos que tem no mercado, seja no mercado de operadora, ou no mercado de mídia, e onde que estes ativos se convergem. A gente cria esta convergência. [...] Então a Takenet é uma empresa que converge o mercado de telecom com os serviços, seja para o usuário final, seja para a própria empresa. (E06)

Por sua vez, E06 não considera a Takenet uma empresa de tecnologia ou de telecomunicações. Para o entrevistado a característica principal da empresa é sua capacidade de convergir os ativos do mercado em serviços para o usuário final ou para outras empresas. Observa-se que a percepção de E06 alinha-se com a declaração de missão e visão da empresa, descrita no trecho 037, evidenciando uma reprodução do discurso institucional, ou, nos termos da metodologia do presente trabalho, do discurso oficial (BAKHTIN, 2002).

(126) A Take é... o mercado da Take é... voltada para transformar, levar mobilidade, levar o ambiente móvel para o mercado. Então, tudo que a gente puder transformar em solução móvel, solução para celular, a gente está dentro. (E08)

Neste trecho observa-se outra manifestação do discurso oficial na tentativa de E08 de reproduzi-lo. Nota-se que o entrevistado não recorda a visão exatamente como proposta pela nova direção da empresa, apenas alguns de seus termos e sua ideia geral.

(127) E o perfil nosso, se você rodar a empresa você vai ver, o pessoal tem vinte e poucos anos, ninguém tem, cara, aqui com mais de trinta anos é raridade. Então o cara com vinte e poucos anos não quer usar, ele quer usar é *Facebook*, coisa colorida. Então a ideia é a gente transformar a intranet numa rede social da empresa. (E02)

A identificação mencionada acima manifesta-se em ações como o desenvolvimento de uma intranet “colorida” e que seja como uma “rede social da empresa”. Para E02, esta cultura também relaciona-se com a faixa etária dos membros da empresa.

(128) Então a gente quer transformar num ambiente bacana, desde um salário legal, um ambiente em que ele sinta que as pessoas se preocupam com ele, até uma coisa mais de empresa de tecnologia, que é uma coisa que não tem aqui, por exemplo, uma área de lazer, para

um cara chegar lá e jogar uma sinuca, jogar um *video game* [...] é cultura de empresa de tecnologia, esse negócio de *Google* [...] a gente está tentando criar algum ambiente que remeta a isto, até porque profissional de TI hoje em dia está complicado e a gente precisa reter o cara de toda forma. (E03)

Retomando a comparação com a *Google*, E03 relata a tentativa da empresa de criar um ambiente que remeta a uma “cultura de empresa de tecnologia”, com uma área de lazer, por exemplo. Observa-se que, para o entrevistado, este tipo de ambiente é importante, pois ajuda a reter os profissionais na empresa, considerando que estes esperam, ou valorizam, este tipo de ambiente. Ressalta-se que o mesmo entrevistado, no trecho 057, demonstra preocupação com o mercado de trabalho e a rotatividade na empresa, percebida como um problema a ser enfrentado.

(129) Meu relacionamento com o [novo presidente] é um relacionamento muito transparente. Com todos os diretores... é um relacionamento também... ele é informal, ele chega a ser informal, em muitos casos. A gente tem muita flexibilidade e abertura para conversar sobre todos os pontos. Mas é uma equipe, sinceramente, com uma capacidade muito alta, uma equipe de um altíssimo nível que a gente tem aqui na Takenet. Acho que o corpo gestor, eu falo isto de cadeira, acho que a gente tem uma equipe com alta capacidade técnica e interpessoal, que é muito importante. Então, a gente é profissional, mas a gente tem um relacionamento interpessoal muito bom, em muitos casos até muito informal. (E06)

Para E06, o relacionamento com o presidente e entre os diretores é transparente e informal. O entrevistado também destaca a capacidade da equipe, “com alta capacidade técnica e interpessoal”. Esta informalidade é outra característica normalmente associada às empresas de tecnologia, reforçando a identificação com o que pode-se chamar de uma “cultura tech”. Observa-se que esta equipe são os diretores e os sócios, sendo estas capacidades destacadas também em outros trechos, principalmente o bom relacionamento dos sócios com o mercado, como no trecho 040 de E05, ou seja, a capacidade interpessoal citada por E06 refere-se à relacionamentos externos, com o mercado, e não necessariamente internos, como apontam os problemas de comunicação entre as equipes e a ausência de um direcionamento estratégico claro no período anterior da empresa.

(130) Essa hierarquia já mudou várias vezes, mas tem um bom tempo já que eu estou subordinado ao [diretor de tecnologia]. É também uma relação bem tranquila, assim, bem próxima. Ele senta inclusive aqui, no nosso andar, ele não senta na diretoria. Ele fica aqui na sala do lado, é bastante acessível. A relação é tranquila tanto na horizontal quanto na vertical. (E08)

As constantes mudanças da hierarquia da empresa indicam um estrutura flexível, outro aspecto comum às empresas de tecnologia. E08 também destaca a proximidade, inclusive física, do diretor, e a relação “tranquila tanto na horizontal quanto na vertical”. Ressalta-se que a flexibilidade e informalidade apontadas pelos entrevistados são também características

da estrutura organizacional da empresa, a qual pode ser considerada uma estrutura simples (MINTZBERG, 1995)<sup>24</sup>.

(131) [Você participou do processo de decisão?] Não, eu fui comunicado pelo [novo presidente] dessa oportunidade, desse novo trabalho. Eu acho que é super interessante, porque a gente acaba potencializando o que a gente tem. (E04)

(132) A ideia [da componentização] surgiu... pelo menos foi passada para mim através do [novo presidente], e utilizando os 3 Rs, que era reciclar, reutilizar e... reduzir. Seguindo o conceito dos 3 Rs, a gente está usando a componentização. (E07)

Nos dois trechos acima observa-se uma das características centrais da estrutura simples, a centralização do poder em sua cúpula estratégica, no caso, na figura do novo presidente. Esta centralização é reforçada pelo perfil empreendedor deste e pela própria cultura e identidade organizacional, voltadas para o empreendedorismo.

(133) E uma das coisas que ele [o novo presidente] está fazendo e que eu acho que é muito importante é esse alinhamento estratégico de cima em baixo, que é uma coisa que não tinha. A direção antiga era muito elitista, a gente discutia determinados assuntos na diretoria, filtrava algumas coisas, ia para nível de gerência, filtrava praticamente tudo e o básico do básico chegava na operação. Agora não, a gente já está tendo uma transparência muito maior, tanto no nível acima quanto abaixo. Então a gente... já tem coisa que a gente faz na diretoria que já fica público para a empresa inteira. (E02)

Neste trecho E02 relata como o processo de divulgação da estratégia ocorre de cima para baixo, seguindo a hierarquia da empresa. Porém, na percepção do entrevistado, a nova direção está tornando esta divulgação mais transparente, reduzindo o processo de filtrar as decisões utilizado pela gestão anterior. Observa-se, ao final do trecho, que este filtro ainda existe, pois “tem coisa que a gente faz na diretoria que já fica público”, ficando implícito que tem coisas que não ficam públicas. Deste modo, as decisões estratégicas são restritas àqueles elementos que a direção da empresa considera que devem ser envolvidos no processo, enquanto a divulgação destas decisões é feita para toda a empresa, mesmo que parcialmente, indicando novamente que este processo de divulgação atua como um fator motivador, e não como uma abertura, ou democratização, do processo de decisão.

<sup>24</sup> A principal característica desta configuração é sua pequena elaboração. Ela apresenta tecnocracia e assessoria de apoio mínimas e pequena linha intermediária, possuindo reduzido número de unidades, pouco diferenciadas e com baixa divisão do trabalho. Além disto, seu comportamento é pouco formalizado, ou seja, acima de tudo a estrutura simples é orgânica. Outra característica marcante é a sua forte centralização. Isto se deve ao fato de seu principal instrumento de coordenação ser a supervisão direta, destacando a cúpula estratégica como parte chave da organização. Este é também o principal problema da estrutura simples, pois, apesar da centralização facilitar a coordenação e a formulação da estratégia, ela também pode causar confusão entre as questões operacionais e estratégicas, prejudicando o desempenho da organização nestes dois planos. Porém, este não é o único problema apresentado por esta configuração, pois a sua grande dependência em relação a um indivíduo a torna a mais arriscada das estruturas. (MINTZBERG, 1995)

(134) Além disso, ele [o novo presidente] conseguiu colocar todos os diretores na mesma página de novo, porque o [presidente anterior], além desse perfil mais financeiro, não tinha tanto este lado interpessoal, e isso é exatamente o que o [novo presidente] tem de mais forte [...] ele é um cara que em duas, três reuniões, colocou um sorriso na cara de todo mundo de novo. Antes era, “o fulano está fazendo isto será que é porque ele quer ajudar a empresa ou porque ele quer se autopromover”, não, está todo mundo no mesmo barco agora [...] então ele conseguiu dar uma amansada, uma amaciada nisto aí e eu acho que está todo mundo focado para o crescimento da empresa. (E03)

Este ponto é reforçado pelas discussões anteriores sobre o foco na motivação dos diretores e pelo trecho acima, no qual E03 destaca que o novo presidente “conseguiu colocar todos os diretores na mesma página”. Este trecho também remete à questão das disputas entre as áreas, ou os “clãs” existentes na empresa, disputas que o novo presidente tem conseguido “dar uma amansada, uma amaciada”, na percepção do entrevistado.

(135) E esta questão de motivar... de novo, eu tenho visto esta semana que eu passei aqui, nas reuniões, conversando com as pessoas, eu vejo que as pessoas estão um pouco mais aliviadas, você percebe a postura mais aberta. Sempre vi o pessoal com resistência, muito “ah, já vem pedir mais alguma coisa”, não é, e “eu estou fazendo por fazer”, sem comprometimento. Você vê brilho nos olhos das pessoas [...] estão] disponíveis. Senti as pessoas mais seguras, mais confortáveis e, principalmente, mais motivadas a continuar no time. Este espírito de equipe acho que já começou a contaminar as pessoas, isso é muito bom. As pessoas conversando mais, sem medo de dar ideia, de colaborar. Porque antes eu via assim, “já estou cheio de coisa aqui, fazendo isto, para que eu vou dar ideia? Vou falar isto?” Vai na reunião, fica quieto, não participa, quer dizer, não tinha participação, não tinha cooperação. Hoje eu já vejo isto, não estamos no nível ideal, mas eu já vejo esta predisposição em mudar, que eu acho que é o mais importante, o mais difícil de quebrar, quando a pessoa já está disposta a mudar é questão de tempo e de processo para criar a cultura. (E04)

E04 também aponta para a falta de participação dos membros nas reuniões, retomando seu percurso semântico sobre os “clãs” e disputas internas na empresa. Da mesma forma que E03, o entrevistado também percebe uma melhoria nesta questão, colocando que as pessoas estão “mais motivadas a continuar no time” e que o “espírito de equipe... já começou a contaminar” a empresa. Observa-se que, para E04, ainda não é o “nível ideal”, mas que a “predisposição em mudar” já existe e que isto é o mais importante neste “processo para criar a cultura”. Deste modo, as ações da nova direção da empresa buscam, além de motivar e prover uma direção para o crescimento da empresa, atuar sobre seus problemas de relacionamento interno, “criando” uma cultura de cooperação entre as equipes.

(136) Os valores organizacionais estão colados também em cada andar. Quando eu dou um treinamento introdutório para um funcionário eu abordo os valores também. Então, tipo assim, os valores foram definidos, isto tem, não tem muito tempo, os valores foram definidos em 2010, ano passado, e foi num bate papo mesmo entre diretores e RH. Então os valores são: ser feliz no trabalho, que é promover um ambiente agradável, de satisfação, isto é uma coisa muito importante para a Takenet, a empresa preza muito por isto. [...] Questão da persistência, então, do funcionário persistir através... mesmo tendo dificuldades, obstáculos, dele não desistir lá na primeira dificuldade que ele tiver. Autonomia e empreendedorismo, que é ter autonomia, independência na realização das suas tarefas, no seu desenvolvimento profissional. [...]

Empreendedorismo, que é cuidar da empresa como se fosse dele. Ser *nerd*, como é uma empresa de TI, a gente precisa de inovação e de pessoas que gostem de aprender, e que busquem conhecimento e consigam aplicar isto aqui dentro. Inovação, que é ser criativo, envolver em ideias novas. [...] Ético, que é sempre agir com honestidade, sempre ter respeito as pessoas e respeito aos nossos valores também. Qualidade e confiabilidade... é fazer um trabalho bem feito, com poucos erros, e a partir daí conseguir a credibilidade dos clientes, seja ele externo ou interno. E visão de negócio como um todo... é a pessoa conhecer nosso produto, nosso mercado, nosso serviço, conhecer a Takenet como um todo. Foi a partir daí que a gente criou a nossa avaliação de desempenho e as nossas competências. (E10)

A tentativa de “criar” uma cultura, ou de projetar uma identidade, é observada na divulgação, por meio de diversos instrumentos de comunicação interna – intranet, jornal interno e cartazes pela empresa, como citado no início do trecho acima -, dos valores da empresa. Estes valores, definidos “num bate papo entre diretores e RH”, são listados por E10, e podem ser relacionados com os aspectos discutidos anteriormente, com destaque para o ambiente de trabalho, a autonomia e o empreendedorismo, e “ser *nerd*”, remetendo a “cultura tech” discutida em outros trechos. Ao final do trecho, E10 aponta que estes valores foram utilizados na criação da avaliação de desempenho da empresa, outro mecanismo para a projeção da identidade e para a preservação da ideologia central, conforme apontam Collins e Porras (1995).

(137) E como é que isto se aplica no processo seletivo, a gente acaba usando mais as competências do que os valores, porque os valores de alguma forma estão dentro das competências, e as competências... é uma coisa um pouco mais palpável para eu avaliar o que é mais forte nesta área. (E10)

Neste trecho, E10 explica como os valores são utilizados também no processo de contratação, através das competências definidas a partir destes valores, pois estas são “um pouco mais palpáveis” para avaliar os candidatos, de acordo com o que for mais importante para cada área ou função.

(138) Mas é bacana que a Takenet, até por essa questão de ter essa cultura legal e ter valores bem definidos, até na hora de contratar as pessoas, a gente tem um time meio coeso neste sentido, não tem ninguém que destoa muito de, pô, o cara é um... não, esse cara não sobrevive aqui dentro, a gente tem pessoas bem alinhadas com a nossa cultura. (E03)

E03 também menciona este processo de seleção que considera os valores definidos para a empresa, destacando o “time meio coeso”, no qual ninguém “destoa muito”. Este alinhamento “com a cultura” de empresa é garantido ainda pelo fato de que, na percepção do entrevistado, as pessoas que “destoam” “não sobrevivem aqui dentro”. Este é um dos aspectos apontados por Collins e Porras (1995) nas empresas visionárias que estudaram, a seleção de membros com base na ideologia central da organização e a expulsão daqueles que não se adaptam a esta.

(139) Eu comecei aqui como analista de sistemas mesmo, como programador, criando algumas plataformas que a gente tem hoje. E aí fui crescendo de analista para coordenador, de coordenador para gerente, de gerente para diretor. (E02)

Outro ponto relacionado com as empresas visionárias de Collins e Porras (1995) é a valorização dos recursos humanos internos da empresa. Assim como E02, grande parte dos diretores e gerentes da empresa foram formados internamente, entrando como estagiários ou analistas e sendo promovidos para cargos de gerência. De acordo com os autores, este é um mecanismo importante para a manutenção da ideologia central e dos valores de uma organização. Acrescenta-se ainda que, a formação acadêmica dos gerentes e diretores da Takenet também é muito similar, sendo que grande parte deles tem pós-graduação e são oriundos de cursos na área de tecnologia, assim como os demais membros – conforme mencionado anteriormente, 60% dos membros da empresa estão em sua área de tecnologia.

(140) Apesar de hoje, se você for olhar, a [empresa adquirida em 2010] eram quinze pessoas se não me engano, dos quinze, três sócios, hoje só tem os três sócios, os outros todos já saíram da empresa, conseguiram outras oportunidades, diversos motivos aí. Mas apesar disto, a cultura deles acabou entrando na empresa, mesmo com o pouco tempo que eles ficaram aqui, então esta cultura de inovar, de trabalhar próximo ao governo, de conseguir incentivo, isto aí entrou na cultura nossa também. (E02)

Somados aos esforços de projeção de uma identidade coesa, discutidos anteriormente, E02 relata, do mesmo modo que apontou uma “contaminação” da cultura financeira da gestão dos japoneses, que a cultura dos membros da empresa adquirida em 2010 “acabou entrando na empresa”. Nota-se o contraste entre os termos utilizados para descrever os dois processos, enquanto a cultura financeira “contamina” a cultura empreendedora da Takenet, explicitando uma percepção negativa desta influência, a “cultura de inovar, de trabalhar próximo ao governo” da empresa adquirida é bem recebida, pois está alinhada com as percepções do entrevistado sobre os valores da Takenet e seu próprio perfil. Deste modo, esta cultura reforça os valores com os quais E02 identifica-se, sendo que este processo pode ser considerado mais uma consequência não intencional da aquisição, a qual ocorreu como forma de ampliar a participação da Takenet no segmento corporativo, conforme discutido anteriormente.

(141) É legal você estar numa empresa que você sente que tem valores parecidos com os seus, ser pessoas de bem, honestas, empreendedoras, persistentes. Eu acho que eu não me incomodo às vezes de trabalhar até duas da manhã, porque eu sei que estou trabalhando para uma coisa bacana, que vai trazer resultado para todo mundo. Então a Takenet é um ambiente que te contagia, você entra e... eu acho que... obviamente, que tirando questões que podem desmotivar cada um, questão de salário... mas é um ambiente que te motiva a trabalhar mais, porque você sabe que vai ser gerado um resultado e ele na maioria das vezes vai ser distribuído para todo mundo. Um exemplo disto, que até hoje o pessoal conta, na venda da empresa em 2005, eles [os sócios], sem nenhuma necessidade ou nenhuma obrigação, eles pegaram uma parte do dinheiro da venda e distribuíram por todos os funcionários. (E03)

Além da identificação com uma “cultura tech”, E03 relata sua identificação com a empresa e seus valores, enumerados na passagem “pessoas de bem, honestas, empreendedoras, persistentes”. Destacam-se, novamente, dois pontos, o atributo do empreendedorismo e a ligação dos atributos às pessoas, e não à empresa, reforçando a crença no perfil de seus membros. Para o entrevistado, a identificação com estes atributos é um motivador, pois sabe que está “trabalhando para uma coisa bacana, que vai trazer resultado para todo mundo”. A questão do ambiente surge mais uma vez, como “um ambiente que contagia... e te motiva a trabalhar mais”, ilustrado pelo exemplo de “trabalhar até duas da manhã”. Ao final do trecho, E03 apresenta o que pode ser considerado uma das “estórias”, ou mitos<sup>25</sup>, da empresa, a iniciativa dos sócios de distribuir parte do valor da venda para o grupo japonês com todos os membros. Como o próprio entrevistado revela, este mito, “que até hoje o pessoal conta”, também atua como fator motivador, pois gera uma expectativa dos membros de que o resultado gerado “vai ser distribuído para todo mundo”.

Os mitos são apontados na literatura como uma das manifestações da cultura organizacional (MARTIN, 1992), revelando traços importantes desta, como, no caso, o aspecto motivacional ligado à pessoa do novo presidente e à visão de crescimento adotada. Conforme discutido anteriormente, a pessoa do novo presidente é percebida pelos membros da empresa como possuindo um perfil empreendedor, de relacionamento interpessoal e voltado para o mercado, capaz de reassumir o papel do líder carismático que irá conduzir a empresa rumo a seu futuro, rumo ao “oásis vislumbrado” por este, ou seja, à uma visão empreendedora de crescimento e valorização da empresa, com retorno para seus acionistas e membros. Deste modo, pode-se apontar a escolha da pessoa do novo presidente e a adoção de uma visão empreendedora como manifestações das crenças e percepções dos membros da empresa, relacionadas com a dependência da figura de um líder carismático e o atributo central do empreendedorismo. Por outro lado, a ligação desta visão empreendedora com o conceito de componentização, considerado pelos entrevistados como a tangibilização desta visão, manifesta aspectos como a formação em áreas de tecnologia dos membros, considerando que o conceito origina-se nesta

<sup>25</sup> Utiliza-se o termo “mitos” no presente trabalho como forma de diferenciar este tipo de manifestação da cultura organizacional daquilo que pode ser chamada de “história da empresa”. Enquanto a última constitui-se de fatos históricos, alguns deles apresentados na descrição da Takenet, os mitos são “estórias” organizacionais. Estas “estórias”, ou mitos, não são apenas anedotas pessoais, conhecidas apenas por algumas pessoas dentro da empresa, e focam em uma sequência de eventos, aparentemente verdadeiros, que envolvem membros da organização como seus personagens principais (MARTIN, 1992). No caso estudado, a “estória” sobre a distribuição de parte do valor da venda da Takenet para o grupo japonês em 2005 para todos os funcionários pode ser caracterizada como um mito e, portanto, uma manifestação de sua cultura. Ressalta-se que o termo mito, conforme utilizado na literatura sobre cultura organizacional, não significa um relato fictício, mas sim uma “narrativa acerca dos tempos heroicos, que geralmente guarda um fundo de verdade” (HOUAISS, 2009).

área, e a percepção destes de que a Takenet é uma empresa de tecnologia e inovadora, que possui os recursos necessários para aproveitar as oportunidades em seu setor e retomar a trajetória de seus anos iniciais.

As manifestações da cultura, dos valores e percepções dos membros sobre a empresa, ou seja, de fatores informais no processo de formação da estratégia demonstram as inter-relações entre estes fatores e o processo de formação da estratégia, as quais são discutidas na parte final do presente trabalho, buscando responder ao problema de pesquisa proposto e apontar contribuições para o campo da estratégia.

## 5. Conclusão

A divisão do campo da estratégia, resumida no presente trabalho em duas abordagens principais, reflete-se na própria dificuldade de definição do termo estratégia. 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, conforme apresentado no marco teórico. 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 é formada e quais aspectos informais manifestam-se neste processo. Por outro lado, visando a operacionalização do trabalho de campo, foi utilizada a definição proposta por Eisenhardt (1999), identificando-se a estratégia da empresa estudada – seu conteúdo – como a tentativa de responder duas perguntas: “Para onde você quer ir?” e “Como quer chegar lá?”. Da mesma forma, com o objetivo de nortear a coleta de dados e a análise do caso, os fatores informais foram investigados a partir de dois conceitos centrais, definidos no presente trabalho como percepções dos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização – identidade organizacional (ALBERT; WHETTEN, 1985) – e sobre sua visão de futuro – intenção estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

Deste modo, a estratégia da empresa estudada pode ser definida como uma visão empreendedora, voltada para o crescimento e a valorização da empresa – respondendo à pergunta “Para onde você quer ir?” -, apoiada por um processo de diversificação das linhas de produto da empresa, a partir de um novo direcionamento – respondendo à pergunta “Como quer chegar lá?”. 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.

Algumas inter-relações entre os conceitos de intenção estratégica e de identidade organizacional são observadas, pois ambos atuam sobre as percepções e os valores dos membros da organização, seja como uma forma de evidenciá-los ou um esforço de modificar – ou consolidar – estas percepções, operando como guia e motivador do comportamento dos membros da organização. Estas inter-relações são discutidas no estudo de caso apresentado, demonstrando que a intenção estratégica pode ser compreendida como uma perspectiva, uma visão estável do mundo e do futuro da organização, atuando como guia e principalmente motivador para a superação das limitações da organização, conforme colocam Hamel e Prahalad (1995; 1993; 1989). Por sua vez, a identidade organizacional projetada (VAN RIEL, 2003) atua como um fator motivador em sua tentativa de definir valores centrais para a organização e promover a identificação de seus membros com estes valores, mas principalmente como guia, ou uma forma de controle indireto sobre as decisões e ações dos membros da organização, aproximando-se da noção de ideologia central proposta por Collins e Porras (1995). Como visto no caso da Takenet, estas duas propostas operam em torno de uma forma de pensar, ou uma heurística solucionadora de problemas, e inter-relacionam-se com outros fatores informais da organização, como a formação acadêmica e profissional de seus membros, suas experiências, a trajetória histórica da empresa e algumas manifestações de sua cultura, como seus mitos e os comportamentos característicos de seu setor de atuação, por exemplo.

Por outro lado, a intenção estratégica e a identidade organizacional como percepções individuais dos membros da organização manifestam-se no próprio processo de formação da estratégia da empresa, conforme discutido no estudo de caso. Deste modo, o processo de emergência do conceito de componentização como elemento central da estratégia da Takenet e uma forma de pensar toda a empresa demonstra a relevância destes fatores informais para a compreensão deste processo, assim como para a análise do conteúdo da estratégia e do contexto externo e interno que define o porquê da mudança estratégica, como coloca Pettigrew (1989).

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

abordagens, utilizando modelos e instrumentos desenvolvidos pela abordagem clássica para informar, balizar e mesmo legitimar o processo e conteúdo da estratégia definida. Como visto, a estratégia da empresa estudada pode ser caracterizada como uma perspectiva, respondendo às perguntas sobre “onde” e “como chegar”, mas uma perspectiva que se apoia tanto em análises formais como em aspectos informais da organização, conforme proposto por Andrews (1977), um dos autores fundadores da abordagem clássica.

Neste sentido, enquanto a visão empreendedora do novo presidente da empresa pode ser entendida como uma perspectiva, explicitada por meio da definição de uma meta de receita para os próximos anos, baseada nas experiências e conhecimentos do conselho diretor da Takenet, 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 Takenet, 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.

Da mesma forma, o processo de formação da estratégia localiza-se em um ponto entre uma estratégia emergente e uma estratégia deliberada, conforme proposto por Mintzberg (1987). No caso da Takenet observa-se a emergência do conceito de componentização, utilizado como uma forma de pensar toda a empresa, e o esforço deliberado da nova direção de projetar valores e uma visão de futuro para toda a empresa – discutidos através dos conceitos de identidade organizacional e intenção estratégica. Ressalta-se ainda a interação entre estas propostas, ou seja, entre os elementos propostos por Pettigrew (1989) – contexto, conteúdo e processo – no sentido de conjugar valores, visão de futuro e uma forma de pensar; no caso em torno da característica empreendedora e de tecnologia da empresa, conforme discutido na análise.

As análises revelam também que a visão empreendedora atua como guia e motivador, de modo similar ao conceito de intenção estratégica proposto 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. Observa-se ainda que, diversos fatores informais manifestam-se no processo de formação da estratégia, como a percepção dos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na empresa – uma empresa de tecnologia inovadora e guiada por um líder empreendedor -, e sobre seu futuro – uma empresa preparada para crescer e aproveitar as oportunidades em seu setor de atuação, retomando sua trajetória inicial e sua reputação de *Google* brasileira.

As duas dimensões propostas para os conceitos de identidade organizacional e de intenção estratégica, no presente trabalho, permitem também compreender o processo de comunicação e disseminação do conteúdo da estratégia, no caso da Takenet de uma perspectiva e uma heurística baseada no conceito de componentização e uma visão empreendedora, e as dificuldades e limitações deste processo, também discutidas na análise do caso. Ressalta-se que o conteúdo da estratégia, mesmo que seja uma posição, conforme proposto pela abordagem clássica, implementado através de um plano – nos termos de Mintzberg (1987), ou de um planejamento estratégico, nos termos de Ansoff (1981) – deve ser sempre comunicado, mesmo que parcialmente, para possibilitar a coordenação dos esforços dos membros da organização, como coloca Barnard (1979) ao discutir seu conceito de propósito da organização. Deste modo, o processo de comunicação do conteúdo da estratégia é um aspecto essencial para as organizações, seja este conteúdo definido através de um processo de formação, como proposto pela abordagem de recursos internos, ou de formulação, como proposto pela abordagem clássica da estratégia.

Portanto, a estratégia da Takenet 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 futuro – uma perspectiva, nos termos de Mintzberg (1987) – 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 apresentadas no marco teórico, 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 Takenet forma-se como uma heurística, no caso, apoiada por uma visão de futuro deliberada, porém condicionada pela trajetória histórica de empresa e seus valores centrais, 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 citados no marco teórico, 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 Takenet 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 manifesta-se 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).

Considerando o aspecto motivador da estratégia e que as escolhas dos membros de uma organização são em grande parte semiconscientes e guiadas por rotinas, ressalta-se a importância de se explicitar uma estratégia, da mesma forma que Bennis e Namus (1985) recomendam que a visão do líder seja explicitada, mesmo que parcialmente, pois as decisões e ações destes membros são sempre guiadas por uma heurística, e a explicitação de alguns de seus elementos permite reconhecer quando estes não são mais adequados à situação atual da organização. Deste modo, a estratégia configura-se como uma forma de pensar que deve ser explicitada para que todos tenham consciência daquilo que direciona seus esforços, os quais devem ser coordenados para que a organização atinja seu propósito, como coloca Barnard (1979).

Enquanto a abordagem clássica da estratégia, influenciada pela visão do homem econômico, considera apenas uma forma de pensar a organização e os elementos de sua estratégia – uma forma analítica e deliberada, baseada na compreensão da estratégia como posição e plano, nos termos de Mintzberg (1987) -, a abordagem baseada em recursos internos, ao compreender a estratégia como perspectiva e padrão, considera a possibilidade de inúmeras formas de pensar e interpretar a organização e os elementos de sua estratégia, destacando a diversidade de fatores, interações e inter-relações que formam esta perspectiva e este padrão, ou seja, a heurística da organização, nos termos de Nelson e Winter (2005). Deste modo, a noção de estratégia como forma de pensar e interpretar relaciona-se com a ideia de que as organizações são um sistema cooperativo (BARNARD, 1979) que possui características próprias, materializadas e definidas pelas relações entre seus membros, e que possui regras e sistemas de coordenação específicos, idiossincráticos. E destaca a importância da tentativa de explicitar esta forma de pensar, mesmo que parcialmente, para que se possa compreender a organização como um todo, suas possibilidades estratégicas e a adequação de sua heurística em relação ao seu contexto externo e interno, presente e futuro, para que a organização possa, efetivamente, competir pelos mercados futuros, como colocam Hamel e Prahalad (1995), ou sobreviver, como colocam os autores da teoria evolucionária da estratégia (WHITTINGTON, 2002).

Finalmente, considera-se as limitações do presente trabalho, o qual, como todo estudo de caso, permite apenas generalizações teóricas, como as propostas acima, que devem ser exploradas em estudos futuros, mais amplos e diversificados. Por outro lado, destaca-se a utilização da técnica de análise do discurso, ainda pouco aproveitada no campo da estratégia, que permitiu o acesso às duas dimensões propostas para os conceitos de intenção estratégica e de identidade organizacional, e também compreender a realidade dos entrevistados, revelada, muitas vezes, apenas na entrelinhas, no implícito e pressuposto em seus relatos, ou mesmo em seus silenciamentos. Neste sentido, o desenvolvimento e a adaptação desta técnica de análise, voltados para pesquisas sobre estratégia, pode mostrar-se como um caminho promissor a ser seguido, capaz de ampliar a compreensão e assimilação sobre a realidade das organizações e seus processos de formação, e mesmo formulação, de estratégias.

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. Além disto, conforme discutido anteriormente, sugere-se uma ampliação do conceito de intenção estratégica proposto por Hamel e Prahalad (1989), não apenas na forma em que foi tratado no presente trabalho – considerando duas dimensões para o conceito, como uma projeção da alta direção e como uma percepção dos membros da organização -, mas também como uma visão de futuro que relaciona-se com a visão de mundo dos membros da organização – uma perspectiva, nos termos de Mintzberg (1987), ou suas percepções sobre a organização – e que pode configurar-se de diversas formas e também por um processo de formação, como no caso da Takenet. Isto porque, na literatura revisada no presente trabalho, tanto o conceito de intenção estratégica como o de visão – ou missão – são tratados como elaborações deliberadas da alta direção – o que não ocorre no caso da Takenet -, limitando a utilização e compreensão destes conceitos. Como colocam Santos e Muniz (2006) no título de seu artigo, é preciso resgatar esta “(esquecida) pedra fundamental da concepção estratégica organizacional”, da mesma forma que as ideias de visão e missão precisam ser recuperadas em seus sentidos originais, e não na forma banalizada em que vêm sendo usadas na literatura e nas organizações (COLLINS; PORRAS, 1995).

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

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 7: 263-295, 1985.
- ALMEIDA, A. L. C. *A Influência da Identidade Projetada na Reputação da Organização*. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. *Análise da Narrativa*. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ANDREWS, K. R. *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Pamplona: Universidad de Madrid, 1977.
- ANSOFF, H. I. *Estrategia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- AUTHIER-REVUZ, J. *Hétérogénéité Montrée et Hétérogénéité Constitutive: éléments pour une approche de l'autre dans le discours*. DRLAV, 26: Paris, 1982.
- AUTHIER-REVUZ, J. *Heterogeneidade(s) Enunciativa(s)*. Cadernos Linguísticos, 19. Campinas: Unicamp, 1990.
- AUTHIER-REVUZ, J. *Les Non-coïncidences du Dire et leur Représentation Méta-énonciative: étude linguistique et discursive de la modalisation autonimique*. Thèse de Doctorat d'Etat. 1992. Université de Paris VIII-Saint-Denis, Paris, 1992.
- BAKHTIN, M. M. *A Cultura Popular na Idade Média e no Renascimento: o contexto de François Rabelais*. São Paulo: Hucitec, 2002.
- BAKHTIN, M. M. *Marxismo e Filosofia da Linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. São Paulo: HUCITEC, 2004.
- BAKHTIN, M. M. *Problemas da Poética de Dostoiévski*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- BALMER, J. M. T.; WILSON, A. Corporate Identity: there is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 28, No. 3: 12-32, 1998.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- 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.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1: 99-120, 1991.

BARROS, D. L. P. *Contribuições de Bakhtin às Teorias do Discurso*. In: BRAIT, B. *Bakhtin, Dialogismo e Construção do Sentido*. Campinas: Ed. Unicamp, 2005.

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.

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The Management of Innovation*. London: Oxford University Press, 1994.

CALDAS, P. M.; WOOD JR., T. Identidade Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 37, No. 1: 6-17, 1997.

CARRIERI, A. P.; PAULA, A. P. P.; DAVEL, E. Identidade nas Organizações: múltipla? fluída? Autônoma?. *Organização & Sociedade*, Vol. 15, No. 45: 127-144, 2008.

CHAFFEE, E. E. Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1: 89-98, 1985.

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Harvard University Press: 1962.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “Máquina Estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimento em curso. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Vol. 4, No. 4: 21-31, 2004.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 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.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an Eye on the Mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3: 517-554, 1991.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4: 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M. Strategy as Strategic Decision Making. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3: 65-72, 1999.

ERIKSON, E. *Identity, Youth and Crisis*. New York: W. W. Norton & Company, 1968.

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.

FIORIN, J. L. *Linguagem e Ideologia*. São Paulo: Ática, 2005.

FOUCAULT, M. *A Arqueologia do Saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FOUCAULT, M. *A Ordem do Discurso*. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

GODOI, C. K. *Perspectivas de Análise do Discurso nos Estudos Organizacionais*. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. *Entrevista Qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico*. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. *Estudo de Caso Qualitativo*. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

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.

HOLLIS, M.; NEIL, E. J. *Rational Economic Man: a philosophical critique of neo-classical economics*. Cambridge: Harvard University Press, 1975.

HOUAISS, A. (Ed.) *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

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.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *As Empresas e o Ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petropolis: Vozes, 1973.

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.

MAINGUENEAU, D. *Sémantique de la Polémique: discours religieux et ruptures idéologiques au XVIIe siècle*. Lausanne: L'Age d'Homme, 1983.

MAINGUENEAU, D. *Genèses du Discours*. Bruxelas: Pierre Mardaga, 1984.

MAINGUENEAU, D. *Nouvelles Tendances en Analyse du Discours*. Paris: Hachette, 1987.

MARTIN, J. *Cultures in Organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992.

MATTOS, P. L. *Análise de Entrevistas não Estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem*. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

McCLELLAND, D. C. *A Sociedade Competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

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. *The Structuring of Organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 4: 65-75, 1987.

MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. *et al. O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. *Tracking Strategies: toward a general theory*. New York: Oxford University Press, 2007.

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.

PENROSE, E. T. *A Teoria do Crescimento da Firma*. São Paulo: Editora da UNICAMP, 2006.

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.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O. Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1: 18-42, 2000.

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

SANTOS, L. C.; MUNIZ, R. M. Intenção Estratégica: um resgate e uma reflexão acerca dessa (esquecida) pedra fundamental da concepção estratégica organizacional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador. *Anais...* Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006. 1 CD-ROM.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

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.

VAN RIEL, C. B. M. *Essentials of Corporate Communication: building and implementing corporate stories using reputation management*. Londres: Routledge, 2003.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 40, No. 4: 20-37, 2000.

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

WEICK, K. E. *Cartographic Myths in Organizations*. In: HUFF, A. S. (Ed.) *Mapping Strategic Thought*. New York: Wiley, 1990.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2: 171-180, 1984.

WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Orgs.) *Identity in Organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5: 731-735, 1996.

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

WOODWARD, J. *Organização Industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

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

## Apêndice

### A. Roteiro de observação

1. Aspectos relativos aos conceitos de imagem, reputação, identificação e identidade organizacional projetada.
2. Ambiente físico: disposição de móveis, quadros de desempenho, declarações de missão, etc.
3. Ambiente social: interações entre os membros, apresentação visual, vestuário, etc.

### B. Roteiro de análise documental

- Conceitos de imagem, reputação, identificação e identidade organizacional projetada.
- Relatos e narrativas históricas pertinentes.
- Políticas de RH, treinamento, etc.
- Endomarketing: jornais internos, intranet, etc.
- Marketing institucional: anúncios, internet, etc.
- Organograma, descrição de cargos e funções, etc.
- Declarações de missão, visão, estratégias, metas, etc.

### C. Roteiros de entrevista

#### C.1. Roteiro para conversa inicial com o presidente

1. Fale um pouco sobre a empresa, seu setor de atuação e as mudanças que estão ocorrendo no momento.
2. Com relação as mudanças atuais, como foram definidas e quais são as mais importantes para a empresa?
3. Estas mudanças foram definidas a partir de uma nova visão sobre o negócio e a tecnologia da empresa?
4. Quais membros (sócios ou não) participaram deste processo de definição de uma nova visão e uma nova estratégia para a empresa?
5. Qual das decisões (concretas) decorrentes destas mudanças você considera mais relevante para a empresa como um todo?
6. Quais membros participaram diretamente desta decisão? Quais são os responsáveis pela sua implementação?

#### C.2. Roteiro de entrevista com diretores e gerentes

1. Fale um pouco sobre sua trajetória (formação e experiências profissionais).
2. E sua experiência na Takenet?  
(As duas primeiras questões buscam informações sobre o entrevistado, sua formação acadêmica, suas experiências anteriores e na organização atual, como cargos ocupados, funções anteriores e outros interesses do entrevistado, dentro ou fora da organização.)
3. Fale um pouco sobre a Takenet. Como você vê a empresa? Qual é sua característica mais importante? O que a diferencia de outras empresas?
4. E sua função atual dentro da Takenet? Seu relacionamento com os sócios e diretores?  
(Estas perguntas visam captar a percepção que o entrevistado tem da organização, de sua

identidade organizacional – central, distintivo e duradouro – e como ele se identifica com sua função e a percebe dentro do contexto da organização.)

5. Como você vê as mudanças que estão ocorrendo na Takenet? Como você imagina a empresa nos próximos anos?

6. Quais são os principais planos/ações da Takenet para os próximos anos?

7. E os objetivos de sua área específica?

(Aqui procura-se levantar qual é a intenção estratégica da organização, sua missão, visão de futuro, etc., como percebida ou compreendida pelo entrevistado e como as metas ou objetivos de seu departamento ou função se relacionam com estas.)

8. Como estas ações se relacionam com a proposta de “componentização”? Qual o papel de sua área específica neste processo?

9. Sobre a questão da “componentização”, fale um pouco sobre como ela ocorreu, como surgiu o problema e como se chegou a esta proposta?

10. E como está sendo a implantação deste processo? Quais as dificuldades que estão ocorrendo? Como este está impactando a empresa como um todo e sua área específica?

(Estas três questões tratam da decisão específica e tentam abordar desde como surgiu o problema, quais foram as etapas para a definição da solução, porque esta solução foi escolhida em detrimento de outras, quais foram estas outras alternativas, como esta escolha se relaciona com a intenção estratégica da organização, com objetivos específicos e com as metas do departamento ou função do entrevistado, assim como qualquer outra informação pertinente sobre o processo de identificação / interpretação / análise / decisão / ação / etc. - esta é a parte chave do questionário.)

11. Quais outros membros de sua área estão ou estiveram envolvidos neste processo de “componentização”, seja direta ou indiretamente (levantamento de informações, análises, etc.)?

(Nesta pergunta procura-se identificar outros possíveis envolvidos no processo de decisão, para serem também entrevistados.)

Ao final, voltar em algum ponto que não tenha ficado claro ou que ainda possa ser melhor explorado, assim como dar chance ao entrevistado de acrescentar alguma coisa.

#### *D. Estrutura de análise - temas*

1. Apresentação da empresa – histórico: *Startup* (1999 – 2004); Grupo japonês (2005 – 2007); Expansão (2008 – 2010); Atual (2011); Próximos anos (2012 - perspectiva); Deliberada.

2. Estratégia emergente: Componentização – o que é; Como surgiu – problema e solução; Como surgiu – origem do conceito e 3 Rs; Como surgiu – empresa adquirida em 2010; Como surgiu – visão empreendedora; Como surgiu – práticas isoladas; Dificuldades.

3. Intenção estratégica: Visão, missão, objetivos; Guia e motivadora; Divulgação da estratégia; Perfil da diretoria; Percepções individuais.

4. Identidade organizacional: Central; Distintivo; Duradouro; Cultura Tech; Empresa familiar; Percepções individuais.

5. Outros fatores: Política (micro); Imagem e reputação; Cultura (criar, mudar, explicitar); Empresas visionárias (ideologia central e RH interno).

\*Ressalta-se que nem todos os temas levantados foram utilizados na redação final.