

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Henrique Smania

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FORMAÇÃO
DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO
EM PEQUENAS EMPRESAS DE SOFTWARE**

Porto Alegre

2008

Henrique Smania

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FORMAÇÃO
DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO
EM PEQUENAS EMPRESAS DE SOFTWARE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen

Porto Alegre

2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S635e Smania, Henrique.

Um estudo de caso sobre a formação do pensamento estratégico em pequenas empresas de software / Henrique Smania. – 2008.

80 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen.

1. Estratégia empresarial. 2. Administração estratégica. 3. Planejamento estratégico – Pensamento estratégico. I. Título.

CDU 65.012.2

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço as pessoas e as entidades abaixo listadas pela convivência e atenção dada além de suas atribuições esperadas.

Às empresas e aos especialistas que responderam as entrevistas deste projeto.

À Universidade, ao PPGA e em especial ao grupo de professores do SIAD pela dedicação em oferecer o melhor para o nosso desenvolvimento intelectual.

À área de Organizações do PPGA por sua preocupação com temas importantes dados como secundários no pensamento administrativo.

À Srta. Tania e a equipe da biblioteca, mais uma vez.

Aos professores do mestrado, em especial:

- Prof. Galli e Prof. Lamb pelas oportunidades de tutoria no EAD;
- Prof. Becker e a Prof^a. Denise pelas aulas, orientações e trabalhos de Métodos Estocásticos e Métodos Multivariados, que representaram oportunidade e prazer;
- Prof^a. Silvia Generali da Costa pela paciência.
- Prof. Eugênio, da banca de aprovação da pesquisa, que soube captar e sugerir boas oportunidades naquela proposta maluca.

Ao meu orientador Prof. Norberto pelo interesse e esforço em me motivar e pelo prazer de compartilhar conhecimentos dos mais variados temas para que este trabalho pudesse ser feito.

Aos colegas de mestrado: Mateus Biazús, Marta, Leonardo Tonon, João Pedro e Lucas. Aos colegas do SIAD pela convivência de amizade: Fernando, André, Karl, Guilherme, Maria Amélia, Mateus, Renata e Luís Marcelo Berger.

Aos meus Pais Theresina e Eulauthério: dedico este trabalho e agradeço por mais esta oportunidade.

*É com a Lógica que nós provamos,
mas é com a Intuição que nós descobrimos!*

adaptado de Jules Henri Poincaré (1854-1912)

obs.: não é um erro de impressão!

RESUMO

Este trabalho é um estudo exploratório sobre o processo de formação do pensamento estratégico em empresas de tecnologia de informação. O estudo se justifica pelo fato das empresas terem dificuldade em interpretar o ambiente de atuação ao mesmo tempo em que ele tende a se modificar rapidamente. O objetivo é explicitar como os gestores percebem e desenvolvem o pensamento estratégico de suas empresas.

O método usado foi o de estudo de casos múltiplos. Entrevistaram-se dois especialistas em gestão e tecnologia e, posteriormente, três empresas de tecnologia de informação com um roteiro semi-estruturado. Obteve-se um esquema conceitual que relaciona Atitude Estratégica, Elaboração de Cenários e Geração da Estratégia Empresarial, tendo como questão central a influência de Paradigmas Intelectuais (Determinismo, Interpretativo e Teoria Crítica).

Descobriu-se que o grupo decisor das empresas terá a tendência de formatar o pensamento estratégico segundo as condições de informações disponíveis e o melhor enquadramento entre a compreensão do problema e os paradigmas intelectuais.

ABSTRACT

This research is an exploratory study about the process of strategic thinking formation in IT companies. The study is relevant because companies have difficulties in interpreting the surrounding environment at the same time it tends to change itself rapidly. The purpose is to explicit how the entrepreneurs perceive and develop the strategic thinking of their companies.

The method used is the multiple case study research. Two specialists in strategy and technology were interviewed to develop a semi-structured questionnaire used to interview three information technology companies. A framework was developed which connects strategic attitude, scenario and strategy generation, considering the influence of intellectual paradigms (Determinism, Interpretative and Critical Theory) as central point.

It was discovered that the company's main decision group will tend to shape the strategic thinking according to the available information and the proper fit between the comprehension of the problem and the intellectual paradigms.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do Processo Estratégico	18
Figura 2: Formação do Pensamento Estratégico	28
Figura 3: Roteiro, Tópicos e Entrevistas	33
Figura 4: Fluxograma Operacional da Pesquisa de Campo	34
Figura 5: Matriz de Grupos Estratégicos November	48
Figura 6: Meios de Formação do Pensamento Estratégico	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de Incerteza.....	19
Quadro 2: Tipos de Atitude Estratégica.....	21
Quadro 3: Tipos de Problemas e Níveis Organizacionais	23
Quadro 4: Modos de Conversão do Conhecimento	24
Quadro 5: Abordagem Intelectual das Fontes de Informação	27
Quadro 6: Características de Estudos de Caso	30
Quadro 7: Terminologias de Fases de Estudos de Casos	31
Quadro 8: Validação para Estudo de Caso	39
Quadro 9: Divisão das Entrevistas por Temas	40
Quadro 10: Cenários November.....	45
Quadro 11: Relação entre o Diagnóstico e a Abordagem de Solução	56
Quadro 12: Interpretação de dados quanto ao tipo de estratégia	57
Quadro 13: Interpretação de dados quanto à análise do ambiente.....	59
Quadro 14: Interpretação de dados quanto à atitude estratégica.....	61
Quadro 15: Sierra – Evidência, referência e ação principal	67
Quadro 16: Uniform – Evidência, referência e ação principal.....	68
Quadro 17: November – Evidência, referência e ação principal.....	69

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
1 Introdução	13
1.1 Justificativa	14
1.2. Questão de Pesquisa	15
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Geral	15
1.3.2 Específicos	15
2 Discussão Conceitual	16
2.1 Planejamento Estratégico	16
2.2 Pensamento Estratégico	22
2.3 Base conceitual	25
3 Metodologia	30
3.1 Estratégia Analítica	31
3.1.1 Variáveis de Análise	31
3.2 Coleta de Dados	33
3.2.1 Fluxograma de Entrevistas	33
3.2.2 Instrumento de Coleta, Documentos e Entrevistas	37
3.2.3 Unidade de Análise	38
3.3 Validação	38
4 Análise de conteúdo	40
4.1 Tipos de Estratégia	41
4.1.1 Empresa November	41

4.1.2 Empresa Sierra	42
4.1.3 Empresa Uniform	42
4.2 Elaboração de Cenários	43
4.2.1 Empresa November	44
4.2.2 Empresa Sierra	45
4.2.3 Empresa Uniform	47
4.3 Atitude Estratégica	47
4.3.1 Empresa November	48
4.3.2 Empresa Sierra	49
4.3.3 Empresa Uniform	50
4.4 Paradigmas na Formação do Pensamento	50
4.4.1 Empresa November	51
4.4.2 Empresa Sierra	52
4.4.3 Empresa Uniform	53
5 Discussão	54
5.1 Interpretação	54
5.1.1 Geração da Estratégia e Paradigmas de Formação do Pensamento	56
5.1.2 Observação do Ambiente e Paradigmas de Formação do Pensamento	59
5.1.3 Atitude de Mercado e Paradigmas de Formação do Pensamento	61
5.2 Esquema Conceitual	64
5.2.1 As Empresas em relação ao Esquema	67
5.2.2 A Teoria em relação ao Esquema	70
6 Conclusão	72
6.1 Limitações	74
6.2 Pesquisas Futuras	75
6.3 Para as Empresas	76
6.4 Para a Academia	77

REFERÊNCIAS	78
GLOSSÁRIO	81
APÊNDICE	83
ANEXO	85

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução da tecnologia, o fluxo de informações na sociedade como um todo, e nos negócios em especial, se acelerou. Isto fez com que a empresa tenha que se preocupar com assuntos que vão muito além da simples oferta de um produto. Ela passou a lidar com questões complexas atreladas ao bem ou serviço oferecido. (MCKENNA, 1991)

A competição empresarial muitas vezes leva a uma padronização ou similaridade nos processos, restando pouca margem de diferenciação entre produtos. E em nível de capacitação tecnológica dos colaboradores, à medida que o ambiente empresarial se modifica, é necessário um alto grau de adaptação e reeducação da estratégia para acompanhar mudanças. (HAMEL e PRAHALAD, 1995: p.26)

Frente a estes problemas críticos e variados, o empreendedor deve planejar o crescimento e a sustentação da empresa. O planejamento como ferramenta de organização e visualização, deve permitir também que o grupo decisor se adapte ou se antecipe às mudanças, evitando ou minimizando choques e prejuízos de natureza diversa. Porém, muitos estudos têm revelado que nem sempre planejamento e pensamento são sinônimos (MINTZBERG, 2004, Cap.1).

A partir desta possível perda de finalidade do planejamento é que surgiu a idéia deste projeto. Tomar como ponto de partida a modelagem do negócio poderá indicar alternativas mais viáveis de planejamento empresarial. Esta modelagem poderá ser mais bem compreendida com base em valores intelectuais que moldam ou condicionam o processo decisório.

1.1 JUSTIFICATIVA

A oportunidade para estudar planejamento e pensamento estratégico ficou clara numa entrevista preliminar com um especialista em gestão. Ele citou o caso de uma empresa que tinha um ótimo planejamento, mas, na essência, não tinha um modelo próprio de negócio. Em contraposição citou outra empresa que tem uma estratégia clara e que apresenta uma atitude quando entra num novo mercado. Segundo ele, o pensamento estratégico do negócio é que permitia correlacionar atitude e potencial de mercado numa forma de saber aonde chegar. Percebeu-se então que, pensar como diferenciar a empresa no ambiente concorrencial pode ser diferente de pensar e planejar a empresa.

O perfil empresarial escolhido foi o setor de tecnologia de informação. Como estas empresas são geralmente de pequeno porte em termos de recursos humanos, optou-se por direcionar as entrevistas com gestores com disponibilidade de tempo e interesse nos temas abordados. Buscaram-se empresas que atuam em ambientes muito dinâmicos no sentido de se tentar captar um número maior de decisões e que requer mais reflexão sobre o modelo de negócio.

Este trabalho é relevante para as pesquisas em Administração como um todo e, em particular para a área de sistemas e apoio à decisão. A infra-estrutura informacional eletrônica se ramifica pela organização, sendo importante que pesquisadores elucidem como o conhecimento empresarial se cria e se difunde considerando a tecnologia, as mudanças e os anseios sociais.

É importante também para as empresas, pois um número reduzido delas pode investir e realizar pesquisas sistematicamente. O empresário tem os problemas da companhia para resolver, restando pouco pessoal e capacidade financeira para dedicar ao setor de pesquisa e desenvolvimento no campo gerencial. O tempo e os recursos que estiverem disponíveis poderão estar mais direcionados para questões de curto e médio prazo do negócio do que para uma metodologia de planejamento.

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

- Como se forma o pensamento estratégico em empresas que atuam em ambientes muito dinâmicos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

O objetivo principal do estudo é:

- Explicitar como os gestores percebem e desenvolvem o pensamento estratégico de suas empresas.

1.3.2 Específicos

- Verificar a influência de paradigmas teóricos na formulação do pensamento estratégico;
- Explicitar como a formação do pensamento impacta na modelagem do negócio; e
- Estruturar um referencial conceitual que permita retratar os conceitos abordados.

Este trabalho está dividido em 6 capítulos. Após a exposição da importância e dos objetivos do estudo, o capítulo 2 analisa a base dos conceitos trabalhados na pesquisa e uma possível ligação entre eles. Da base conceitual emergem as variáveis de análise e no capítulo 3 se compõe um fluxo de pesquisa combinando-se as variáveis obtidas com o método de estudo de caso. No capítulo 4 é feita a análise de conteúdo e no capítulo 5, a adequação das evidências com as variáveis observadas e algumas discussões sobre o que foi encontrado. O último capítulo é a conclusão do estudo e oportunidades de pesquisa.

2 DISCUSSÃO CONCEITUAL

O exame da teoria ficou concentrado em 2 frentes: um campo sobre o planejamento estratégico e outro sobre o pensamento estratégico.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O desenvolvimento de um plano estratégico atual compreende diversas fases. Ambientes temáticos são avaliados e se chega a uma visão compreensiva que contribui para o estabelecimento da missão da organização. Esta missão é acompanhada de alguns norteadores do processo decisório, chamados valores e princípios. Após esta etapa, segue uma avaliação de potenciais organizacionais e relacionais compreendendo forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

A partir daí, o plano estratégico começa a ganhar contornos de gerenciamento de projeto com lista de ações, prioridades, pontos-chave, fatores de sucesso da atividade, responsáveis, recursos adicionais e indicadores (QUIGLEY, 1990). Esta proposta é a mais convencional hoje, mas foi escolhida como ponto de partida para a análise.

Mintzberg (2004) revisou planejamento e estratégia. Começando pelo planejamento, abordou o tema através dos argumentos de vários pesquisadores e identificou um processo evolutivo que foi conformando o conceito:

- **Pensar no futuro** – a idéia dá uma direção, mas imprecisa;
- **Controlar o futuro** – a imprecisão aqui reside na amplitude;
- **Processar uma decisão** – nesta perspectiva, tenta capturar melhor uma definição e importa o como fazer, além do que fazer;

- **Integrar o processo de tomadas de decisão** – significa que as várias decisões processadas ou em processo precisam ser coordenadas; e
- **Formalizar um sistema integrado de decisões em busca de um resultado articulável** – esta fase está mais relacionada ao método de planejamento do que à estratégia em si e converge para o modelo proposto no primeiro parágrafo deste Capítulo.

São necessários alguns comentários sobre a análise acima. Mintzberg (2004) afirma que o formalismo contemporâneo do planejamento começou em programas orçamentários de grandes corporações na década de 50 do século passado e em 10 anos tornou-se uma moda empresarial.

O que está implícito é que em muitos dos casos não deveriam ocorrer mudanças drásticas. Assim os planejamentos formais daquela época seriam muito mais programáticos ou extrapolativos do que o resultado de um pensamento ocupado com a diferenciação como forma de sobrevivência, como é visto hoje. Van der Heijden (1996: p.16) confirma que as primeiras análises de cenário, também deste período, eram uma extensão da abordagem “prever-e-controlar” tradicional do planejamento. Por isto, desde a referida época, o planejamento ganhou conotações de pensamento estratégico e somente depois é que começou a ter sua validade contestada.

Em Mintzberg (2004) também se observa os vários debates na tentativa de precisar melhor a relação entre planejamento e pensamento. Ao longo do tempo quando eram satisfatórios, os conceitos pareciam se “aproximar”. Quando não eram, eles pareciam se “afastar”.

Foi esboçado um fluxo de como a estratégia formal pode desembocar numa estratégia pensada, que irá gerar as ações de sustentação da companhia. A Figura 1 resume este fluxo em tipos de estratégia:

- Estratégias Pretendidas: uma intenção *a priori*;
- Estratégias Deliberadas: uma seleção de dados em busca de precisão em maior ou menor grau;

- Estratégias Não Realizadas e Emergentes: uma flexibilidade ou descompromisso com estruturas; e
- Estratégias Realizadas: o monitoramento do ambiente e dos meios de mudança a partir das ações executadas.



Figura 1: Evolução do Processo Estratégico

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004)

Mintzberg (2004) relata que o processo de planejamento estratégico mais “erra do que acerta”. Há uma separação entre formulação e implementação da estratégia e este distanciamento seria uma possível causa dos planejamentos realizarem pouco do que se propõe. O planejamento acaba sendo um fim em si mesmo e não dá garantias de prover uma sistematização do pensamento estratégico.

Entende-se que a parte do planejamento que se conecta com o pensamento estratégico tem início na elaboração de cenários. Na análise do ambiente é que se poderá verificar se um produto é viável ou não e quais tendências e rupturas de mercado forçam o gestor a repensar o negócio. E ele pode constatar que deverá fazer este processo com mais frequência do que simplesmente programar a

empresa para executar o planejamento. Segundo Godet e Roubelat (1996: p.166) um Cenário é uma descrição de uma situação futura e o curso de eventos que permite a alguém sair de sua situação atual até esta situação futura desejada.

Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) divulgaram um estudo acerca de quais as decisões adequadas a se tomar em ambientes de incerteza. A base de avaliação é a expectativa de futuro que o planejador deve estabelecer a partir de 04 tipos de cenários (ver Quadro 1):

- Futuro claro, Futuros Alternativos, Faixa de Ação Futura e Futuro Incerto.

Cenários	Futuro Claro ou único	Futuros Alternativos	Faixa Futura	Futuro Incerto
O que se pode saber	Relação de causa e efeito e Extrapolação	Lista de opções a partir de manipulação de variáveis	Uma faixa de atuação sustentável com limites de máximo e mínimo	Sem base preditiva
Exemplos	Estratégia contra um entrante potencial de baixo custo	Estratégias de capacidade para plantas químicas	Entrada em Mercados emergentes, P&D de tecnologia	Mercado consumidor Multimídia, Mercado da Rússia em 1992
Base para avaliação	Convencionais (SWOT, Importância x Desempenho)	Análise de Decisão, Modelos de valoração de opções, teoria dos jogos	Pesquisa de demanda latente, Previsão Tecnológica, Planejamento de Cenários	Modelos dinâmicos não-lineares, técnica de reconhecimento de padrões

Quadro 1: Níveis de Incerteza

Fonte: Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) Obs.: Algumas linhas da tabela foram retiradas.

“Futuro Claro” e “Futuros Alternativos” têm em comum o fato de serem opções delimitadas e os desdobramentos das escolhas podem ser analisados com maior precisão. Já na “Faixa Futura” e no “Futuro Incerto” poderá ser necessária uma avaliação qualitativa em paralelo a extrapolações e modelagens.

O que está implícito na visão de Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) é que a ênfase de investigação pode migrar do quantitativo para o qualitativo, à medida que o ambiente seja menos determinista.

Sobre a formulação estratégica, propõem a postura e o *portfolio* de ações. A proposta sobre o *portfolio* não será abordada. A **postura**, também conhecida como atitude estratégica (ver Quadro 2), se refere às intenções da companhia e como ela reconhece os agentes e seus comportamentos no ambiente. Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) propuseram três alternativas para a atitude estratégica:

- Formatar o futuro, Adaptar-se ao Futuro e Reservar a ação futura.

Formadores do futuro exercem grande influência sobre o mercado de atuação. Esta influência é consciente, mas longe de ser um efeito totalmente controlável e duradouro.

Já, os Adaptadores tomam como premissa a estrutura da indústria atual e sua evolução, ainda que o ambiente não seja estável. Sua habilidade reside em reconhecer e responder rapidamente às mudanças.

O Reservista é uma forma especial de adaptação. Eles fazem investimentos diversificados que os tornam aptos a ingressar em vários ramos de negócios ainda que venham a operar somente em alguns deles.

O importante é que para as situações de mercados muito dinâmicos Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) oferecem uma tipologia aceita. Mantiveram a mesma funcionalidade de análise apesar do ambiente ser instável. É possível então, estruturar uma atitude estratégica em ambientes sob incerteza.

No Quadro 2, vemos que esta perspectiva é similar a outras já conhecidas:

Autor	Foco	Tipologia
Courtney Kirkland e Viguerie (1997)	Cenários	Formatar o futuro, Adaptar-se ao futuro e Reservar a ação futura
Hamel (1996)	Participação de mercado	Líderes, Seguidoras e Revolucionárias
Porter (1991)	Custos	Liderança de custos, Diferenciação e Ocupante de nicho
Miles e Snow (1978)	Organizacional	Defensores, Analisadores, Prospectores e Reacionários

Quadro 2: Tipos de Atitude Estratégica

Compilação do Autor

A abordagem de Hamel (1996) também é interessante porque sua descrição de atitudes competitivas tem melhor ligação conceitual com a idéia de pensamento estratégico. Hamel vê as companhias divididas em:

- **Líderes** - as que dão forma a indústria;
- **Seguidoras** - as que tentam interpretar e reagir ou seguir os passos da líder; e
- **Revolucionárias** – as que têm um perfil inovador de descartar estruturas e procurar novas bases de desenvolvimento para o negócio ou produto.

Esta diferença na forma de descrever a postura empresarial direciona melhor este estudo na busca da formação de um pensamento estratégico, pois esta descrição da atitude estratégica parece querer externar conhecimentos intelectuais mais aprofundados que veremos a seguir.

Esta foi uma breve visão de como a perspectiva sobre o planejamento estratégico evoluiu até o ponto de se tornar método e estímulo ao pensamento do negócio. Agora será explorado como os paradigmas intelectuais podem influenciar a modelagem do negócio e o planejamento.

2.2 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

A Escola de Wharton (DAY, 2000: p.191) propõe que o processo de formação da estratégia para um ambiente volátil seja uma combinação de disciplina e imaginação. A base do argumento é a afirmação de que elaborar estratégia não é ciência, é arte. Uma empresa não consegue saber *ex-ante* a totalidade de seu ambiente relevante, o alcance de suas capacidades, as lições do passado ou o que o futuro trará. Neste sentido, embora haja várias estratégias possíveis, não é possível validar pela implementação de cada uma delas. O processo de formulação estratégica pode ser visto como uma coleção de experimentos na mente do estrategista. Então, a qualidade da estratégia não poderia ser completamente avaliada até que fosse tentada.

Van der Heijden (1996) sugeriu que a base do planejamento estratégico obedece a paradigmas de pensamento na formulação de cenários e estratégias. Isto é, os estrategistas levarão em conta seu processo de aprendizado, experiência e sua cultura formadora. Anteviu três paradigmas intelectuais como base para o pensamento estratégico: Abordagem Racionalista (imagem da máquina), Abordagem Evolucionária (imagem de uma ecologia ambiente) e Abordagem Processual (imagem de um organismo). Aponta as duas primeiras como os extremos de um debate e a terceira como uma alternativa viável para este debate com o centro de influência no nível do aprendizado organizacional.

Além da análise, Van Der Heijden (1996) expôs a necessidade de se integrar métodos e ideologias para a formulação de cenários e estratégias. Courtney (2001) argumenta que as decisões organizacionais do futuro devem englobar procedimentos que lidem com a complexidade e vá além das orientações técnicas.

O Quadro 3 de Gorry e Scott Morton (1971) mostra como exemplos de questões empresariais são classificados segundo o tipo de problema. Os problemas estruturados têm um mapeamento delimitado de passos, decisões e recursos necessários para sua resolução. Os problemas semi-estruturados apresentarão parcialidades: o mapeamento pode não ser completo, os recursos podem não ser totalmente adequados o que acrescentará imprecisão na solução. E o problema não

estruturado será mais complexo ainda. O mapeamento poderá ser quase inexistente, terá pouca linearidade ou será pouco compreensível.

Nível	Operações	Gerencial	Estratégico
Estruturado	Custeio	Setor de Compras	Dividendos
Semi-estruturado	Projetos	Plano Orçamentário	Previsão Tecnológica
Não Estruturado	Atendimento ao Cliente	Plano de Carreira	e-commerce

Quadro 3: Tipos de Problemas e Níveis Organizacionais

Fonte: Gorry e Scott Morton (1971)

Skyttner (2001) observa que ao se comparar a incidência dos problemas nos níveis operacionais, táticos e estratégicos, é de se esperar uma concentração de problemas estruturados no nível operacional e uma concentração de problemas não-estruturados no nível estratégico. Courtney (2001) concorda que nenhum processo decisório consegue ser claro em situações difíceis de estruturar. Tipicamente, haverá reciclagens para estágios anteriores (de decisão): quanto mais se aprende sobre o problema ou quanto mais às soluções não funcionam e assim por diante.

Como forma de compreensão da complexidade organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) centram o seu trabalho no processo de criação do conhecimento. Eles enfatizam a diferenciação entre o conhecimento tácito e o explícito e é na conversão recursiva destas duas formas básicas que consiste o conhecimento organizacional. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é “uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica, está relacionada à ação e ao significado”. O conhecimento é específico ao contexto e é relacional.

A conversão ocorre de 4 maneiras e está no Quadro 4:

Socialização: um processo de comunhão de experiências que gera conhecimento compartilhado;

Externalização: um processo de articulação do conhecimento tácito em explícito que gera o conhecimento conceitual;

Internalização: é o processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito que gera o conhecimento operacional; e

Combinação: um processo de sistematização de conceitos que gera o conhecimento sistêmico (explicação dos itens obtido do original).

Conversão do Conhecimento	Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito	Socialização	Externalização
Conhecimento Explícito	Internalização	Combinação

Quadro 4: Modos de Conversão do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997: p. 81)

Schultze (2000) pondera que muitas das teorias do conhecimento enfocam tipologias de conhecimento, mas a definição de conhecimento em si tem se mantido esquiva e difícil de estudar. Em função disto, Blackler, Reed e Whitaker (1993) *apud* Schultze (2000) recomendam que as pesquisas na área do conhecimento devam considerar mais o que as pessoas fazem, além do que elas sabem.

Para observar isto em um estudo etnográfico, Schultze (2000) compilou os paradigmas de formação do conhecimento da seguinte maneira:

- **Paradigma Funcional** – as organizações criam, capturam, armazenam, usam e protegem conhecimento para realizar os objetivos organizacionais;
- **Paradigma Interpretativo** – a realidade é socialmente construída, a atenção é dirigida para a interpretação. O processo cognitivo, a comunicação e os processos sociais são distribuídos. Saber e conhecimento não são separados da ação; e

- **Paradigma da Teoria Crítica** – é orientado por conflitos sociais, relações antagônicas e processos de coalizão. O conhecimento é visto de forma pejorativa como uma exploração dos proprietários que o extraem da classe trabalhadora e o padronizam.

No restante deste estudo, o paradigma funcionalista mencionado por Schultze (2000) será tratado como Determinismo.

2.3 BASE CONCEITUAL

Conforme a teoria estudada até aqui, procura-se elaborar agora como os conceitos interagem entre si para a formação do pensamento estratégico. É preciso iniciar estabelecendo alguns deles:

- **Organização** é a empresa, que alia tecnologia e serviços como forma de viabilizar negócios sustentáveis em longo prazo;
- **Objetivo** é a finalidade organizacional e condiciona o interesse de todos na empresa;
- **Grupos** são as coalizões indivíduos em torno de idéias e interesses em comum. A proposição para os grupos se estrutura da seguinte forma: o gestor e eventuais diretores se organizam no grupo diretor; os colaboradores restantes que tem acesso a este grupo fazem parte de algum grupo de influência e a junção dos dois grupos forma o grupo decisor, que será estudado adiante na pesquisa;
- **Atitude** é como a empresa vê a si mesma e outros agentes de mercado e quais comportamentos e intenções adota na busca por recursos; e
- **Produto** é o resultado dos processos dominados pela empresa, que poderá envolver tanto bens como serviços.

Prosseguindo, os paradigmas intelectuais apresentam características distintivas obtidas da teoria avaliada. O Determinismo enfatiza muito o alcance das

metas, portanto o impacto é sobre a formação de uma hierarquia organizacional em maior ou menor grau para garantir que os objetivos sejam perseguidos.

Analisando-se pelo aspecto de grupos organizacionais, o impacto da teoria Crítica deve situar como estes grupos se comportam em face de uma percepção de posse sobre a informação, que é de onde surgirão ou não os conflitos previstos por este paradigma.

Algo semelhante se dá para a teoria Interpretativa. Pelo proposto por Schultze (2000) se espera um impacto no contexto organizacional através da percepção de integridade da informação, ficando o grupo decisor a mercê de conseguir ou não interpretar e validar os sinais de mercado que recebe.

Recompondo o proposto por Schultze (2000) para o objetivo deste estudo, os paradigmas intelectuais têm as seguintes características:

- **Pensamento Determinista** – origem numa inteligência interior, que emana para fora da pessoa, sintetiza processos lineares e/ou hierárquicos, costuma ser proposto do indivíduo para o grupo, tem caráter afirmativo e a ação principal é o avanço;
- **Pensamento Interpretativo** – origem numa inteligência exterior cooperativa, que emana de fora para dentro da pessoa, sintetiza papéis e processos sociais, costuma ser proposto do grupo para o indivíduo, tem caráter reflexivo e a ação principal é a manobra; e
- **Pensamento Crítico** – origem numa inteligência exterior competitiva, procura por processos dialéticos ou diferenciais, costuma ser conflitivo entre indivíduos e/ou grupos, tem caráter contestador e a ação principal é o bloqueio.

Portanto, na presença destes tipos de pensamento, poderemos encontrar efeitos sobre os grupos organizacionais em função da hierarquia organizacional, do grau de definição das informações e da percepção de posse da informação. A influência dos paradigmas intelectuais está distribuída no Quadro 5.

Abordagem Intelectual a partir da Fonte e <i>Status</i> de Informação		Grupo Diretor	
		Informação julgada Insuficiente	Informação julgada Suficiente
Grupos de Influência	Informação julgada Insuficiente	Interpretativo ou Crítico	Determinista
	Informação julgada Suficiente	Interpretativo	Determinista ou Crítico

Quadro 5: Abordagem Intelectual das Fontes de Informação

Concepção própria do Autor usando a proposição de Schultze (2000)

O julgamento correto ou equivocado sobre a informação não está sendo feita. É considerado apenas o processamento. Então o Quadro 5 é descrito da seguinte forma:

- Quanto mais o grupo diretor tiver acesso a fontes de informações e tentar empregá-las, maior será a tendência em adotar o determinismo como pensamento dominante, como se tem visto empiricamente em muitas empresas no mercado;
- Se os grupos de influência não tiverem fontes de informações suficientes eles seguirão o grupo diretor para garantir seus interesses. Ocorrendo uma coalizão com o grupo diretor da organização eles tendem a reforçar a postura determinista, uma vez que seus interesses estejam satisfeitos;
- Poderão a usar a informação como recurso ou poder de barganha e adotar uma postura crítica. De forma a manter seu poder de barganha, o esforço será o de proteger o conhecimento tácito próprio e estimular a explicitação do conhecimento em outros setores organizacionais. Também terão o interesse em explicitar o próprio conhecimento quando este representar benefício para todos e não ameaçar interesses ou privilégios. Esta atitude procura reforçar os níveis de suficiência de conhecimento e de tecnologia; e

- Quando ocorrer insuficiência de informação em ambos, tanto o grupo diretor quanto os grupos de influência terão um comportamento mais interpretativo para a formação do pensamento. Irão basear suas buscas de informação em processos de manipulação de variáveis e conceituação (teste de modelos mentais) de informação, sejam estas buscas formais ou informais, estruturadas ou não. Como as fronteiras que dão forma ao conhecimento estão incertas, então o processo de negociação dos grupos dará lugar a debates e processos de construção, tanto qualitativos como quantitativos.

Importante notar que a formação do pensamento estratégico pode ser um processo cumulativo, representado graficamente no desenho da Figura 2.

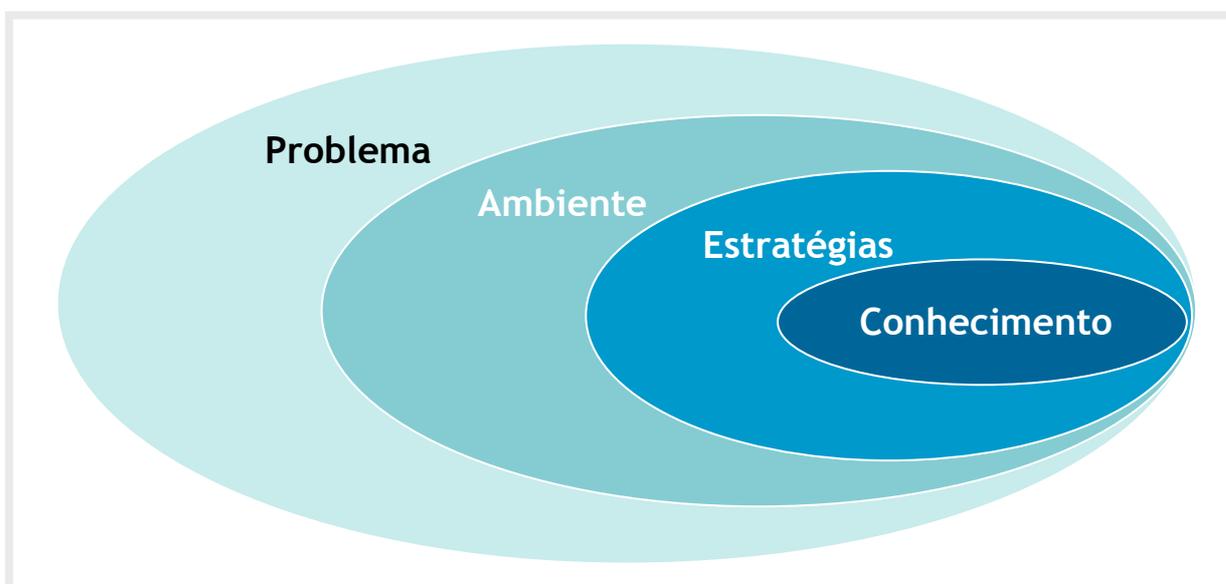


Figura 2: Formação do Pensamento Estratégico

Concepção própria do Autor

Assim, a formação do pensamento estratégico:

- Inicia na estruturação de problemas;
- Passa pela observação do ambiente identificando agentes e forças;
- Segue na formulação de estratégias, interligando recursos e tendências em atividades; e

- Termina num meio sustentável de se repetir ou de se aprimorar este fluxo informacional.

Com o cruzamento conceitual dos campos apresentados, passa-se ao desenvolvimento do método adequado para investigar os momentos de formação do pensamento estratégico na empresa.

3 METODOLOGIA

Foi escolhido o método de Estudo de Caso em razão do tema em estudo ser contemporâneo e da questão de pesquisa formulada previamente. As características de Estudos de Caso descritas no Quadro 6 reforçam a escolha feita.

Características de Estudos de Caso
<ul style="list-style-type: none">● O fenômeno é examinado em seu local natural e dados são coletados por vários meios. Mudanças na seleção do local de observação e no método de coleta de dados podem ser alterados caso o investigador desenvolva novas hipóteses.● Um ou poucos agentes (pessoas, grupos e organizações) são examinados, portanto a complexidade da unidade de pesquisa é estudada intensivamente.● Estudos de caso são mais suscetíveis a estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipótese do processo de construção do conhecimento; a atitude do investigador deve ser receptiva ou orientada para a exploração.● O investigador pode não conseguir <i>à priori</i>, especificar quais as variáveis dependentes e as independentes, assim os resultados encontrados dependem intensamente na capacidade de síntese do investigador.● Estudo de caso é apropriado para estudos de “porquês” e “comos”, uma vez que lidam com questões operacionais a serem rastreadas sobre o fator temporal em vez da frequência ou incidência. Nenhum controle experimental ou manipulação está envolvido.

Quadro 6: Características de Estudos de Caso

Fonte: Benbasat, Goldstein e Mead (1987).

Benbasat Goldstein e Mead (1987) sugerem qual estudo de caso é mais adequado quanto à fase de acúmulo de conhecimento, orientando-se pelas análises de Yin e de Bonoma, conforme consta no Quadro 7.

Fases de acúmulo de conhecimento	Proposto por Yin	Proposto por Bonoma	Números de Casos
Exploração	Descrição	Tendência	Simple ou Múltiplos
Geração de Hipóteses	Exploração	Projeto	Múltiplos
Teste de Hipótese	Explicação	Predição	Múltiplos
Confirmação	Explicação	Desconfirmação	Caso Crítico simples
Desconfirmação	Explicação	Desconfirmação	Caso Crítico simples

Quadro 7: Terminologias de Fases de Estudos de Casos

Fonte: Benbasat Goldstein e Mead (1987).

A intenção deste estudo é exploratória, pois pretende explicitar a influência de cada paradigma intelectual na formação do pensamento estratégico. Portanto, será usado o método de casos múltiplos. A importância de se classificar este trabalho é no sentido de orientar analistas quanto à expectativa de resultados.

3.1 ESTRATÉGIA ANALÍTICA

Yin (2001) sugere duas estratégias gerais para o estudo de caso: proposição teórica e descrição de caso. A estratégia analítica escolhida foi a proposição teórica, pois os elementos buscados (projetos, processos, produtos) não tinham uma definição *a priori* e dependiam de padrões que emergissem tanto dos dados coletados bem como do conceitual teórico desenvolvido durante o estudo.

3.1.1 Variáveis de Análise

A combinação da entrevista do especialista em Gestão com o estudo da teoria propiciou 6 temas:

- Tipos de estratégia, análise de ambientes (cenários), atitude estratégica, paradigmas intelectuais, impacto entre estratégia e tecnologia e aprendizagem organizacional.

Os temas “Impacto entre Estratégia e Tecnologia” e “Aprendizagem Organizacional” foram suprimidos por serem difíceis de operacionalizar na pesquisa.

O tema “Tipos de Estratégia” foi observado neste estudo porque é o tema que mais se insere (ou deveria se inserir) na operação do negócio. Como as empresas tomam decisões com frequência, encontrar evidências de estratégias adotadas ou abandonadas pode ser o tipo de dado mais acessível para análise.

O tema “Análise de Ambiente” é outro tema com bom potencial de exploração. Mesmo que ocorra de forma desorganizada ou informal, é uma atividade que propicia muita reflexão ao gestor. Analisar o ambiente permite aos donos da empresa correlacionar fatos aparentemente separados e que podem ser traduzidos numa oportunidade ou numa ameaça.

O tema “Atitude Estratégica”, como está descrito na teoria, demonstra um comportamento organizacional. Este comportamento pode ser a consequência dos temas anteriores e mesmo que as empresas não analisem muito o seu grau de iniciativa e de espera, o tema poderá ser útil para verificar como o conhecimento é aprendido (ou apreendido) pela organização.

O tema “Paradigmas Intelectuais” é central ao estudo. É nele que se quer identificar usos de formas de pensamento em relação a problemas enfrentados. Entretanto, este tema não é um assunto muito fácil de ser abordado. Ele é menos superficial e os tipos de paradigmas adotados no estudo podem não ser totalmente observáveis ou verificáveis na pesquisa.

Uma síntese envolvendo a questão de pesquisa, os temas que deverão permitir o estudo da formação do pensamento e a operacionalização das entrevistas estão apresentados na Figura 3.

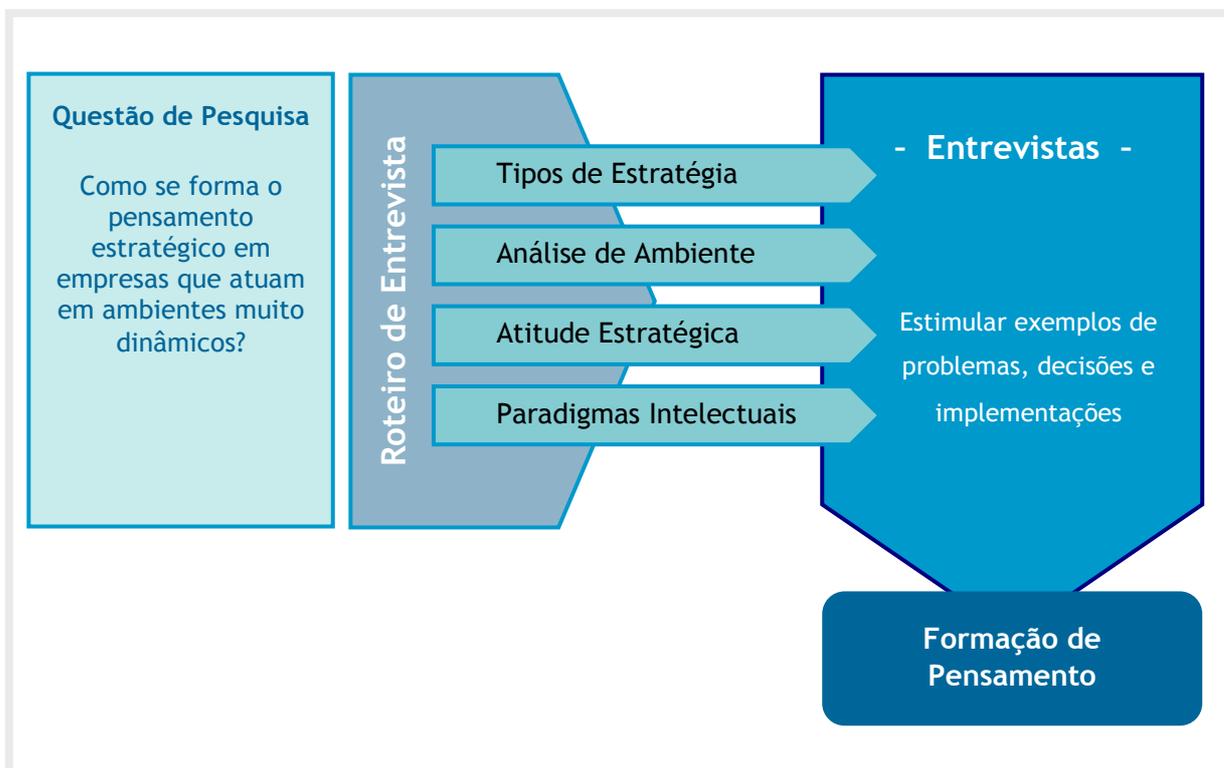


Figura 3: Roteiro, Tópicos e Entrevistas

Concepção própria do Autor

3.2 COLETA DE DADOS

3.2.1 Fluxograma de Entrevistas

A pesquisa ocorreu em empresas localizadas na Região Metropolitana de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A escolha deveu-se a dois fatores. O primeiro, pelo fato do programa de pós-graduação estar inserido no mesmo contexto sócio-econômico das empresas que potencialmente poderiam ser estudadas e o segundo fator, por conveniência de custos para o autor.

De início foram entrevistados 2 especialistas: um deles da área de planejamento estratégico e outro da área de tecnologia de informação, conforme a Figura 4. O especialista de estratégia foi abordado sobre o processo de formalização, a condução da equipe de estrategistas e a experiência com cenários. Ele era de um ramo maduro (siderurgia), de baixa intensidade tecnológica (se comparado com microeletrônica, hardware e software) e com experiência de

planejamento em mercados mundiais. O segundo especialista era do setor de Tecnologia da Informação e hoje é Vereador da cidade de Porto Alegre, praticamente representando setores de Tecnologia.

A Figura 4 apresenta o fluxo das entrevistas. Na entrevista com o primeiro especialista, a etapa era bastante exploratória. O resultado da entrevista com a bibliografia estudada gerou as variáveis de análise. Na entrevista com o segundo especialista há um roteiro com perguntas mais encadeadas com as variáveis em questão. Este roteiro foi refinado tomando-se o cuidado de se observar um possível padrão emergente explicativo nas 3 empresas escolhidas.

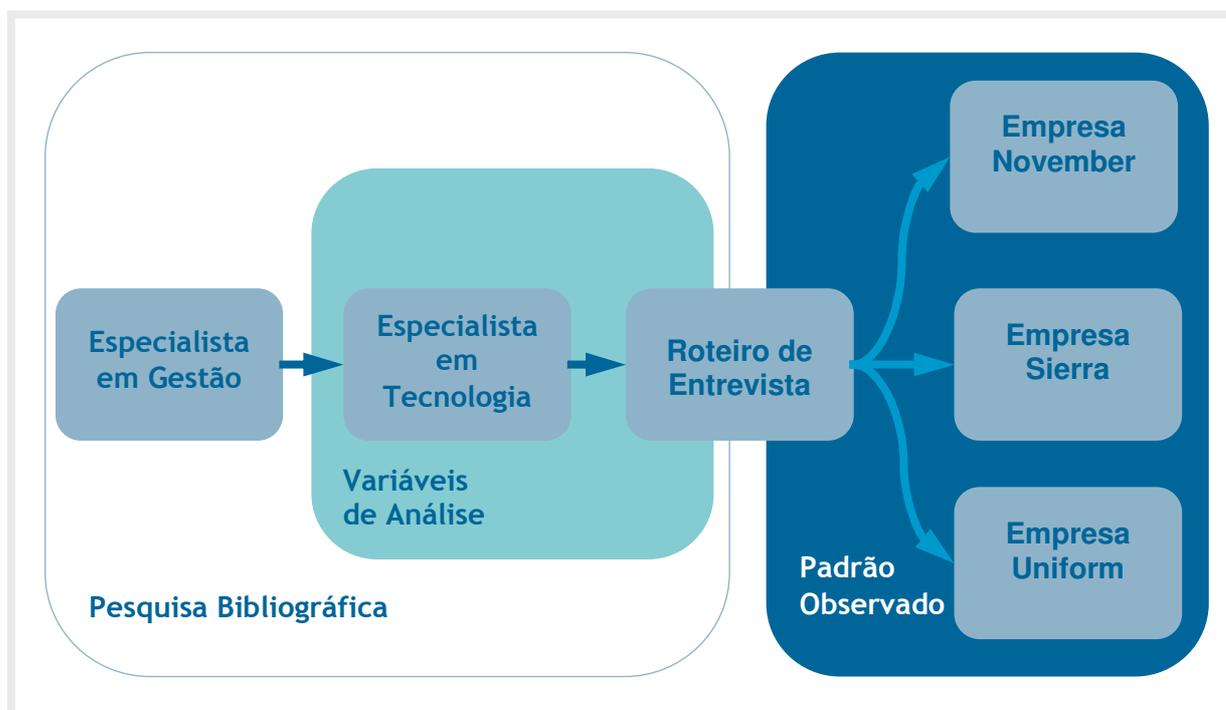


Figura 4: Fluxograma Operacional da Pesquisa de Campo

Concepção própria do Autor

No caso das empresas, o perfil procurado era com demanda para o desenvolvimento freqüente de tecnologia de informação. Isto possibilitaria investigar em um ambiente incerto as reflexões sobre as decisões e o risco. As companhias foram buscadas em parques tecnológicos, em projetos de transferências de plantas, em sindicatos patronais, em consultorias e em entidades de estudo de planejamento estratégico e inteligência competitiva..

Também foram procuradas empresas com experiência em formalização da estratégia. As preferências foram por:

- 01 empresa elaborando o seu primeiro planejamento estratégico;
- 01 empresa após um ciclo de revisão do planejamento estratégico; e
- 01 empresa renovando inteiramente o seu planejamento estratégico.

Para delimitar melhor a pesquisa optou-se por adotar um ramo específico dentro de tecnologia da informação. Foi dada preferência por empresas de desenvolvimento de software, que tivessem alguma experiência com planejamento e definição de produto até o ponto de comercialização e também porque há uma quantidade satisfatória de escolha na região-alvo da pesquisa.

Apesar de não ser solicitado pelos entrevistados, nenhuma empresa foi revelada e atribuíram-se nomes fictícios baseados no alfabeto fonético aeronáutico:

- **Empresa November** – prestadora de serviços de tecnologia que atua na indústria de integradores de comunicação digital móvel no Brasil. A empresa iniciou suas operações em 2005, sendo que seu histórico é recente assim como o da própria indústria, que teve início apenas em 2001 no país. A empresa conta com uma estrutura bastante enxuta, que deve aumentar visto que precisa se fortalecer para seguir competindo na indústria. Um dos fatores-chave de sucesso é o volume de mensagens enviadas, determinante para o custo de compra das mensagens junto às operadoras de telefonia celular;
- **Empresa Sierra** – é uma provedora de soluções integradas em software para computação móvel e marketing de relacionamento. Fundada em 1996, possui mais de dez anos de experiência no desenvolvimento de aplicações para computação móvel e sistematização inteligente de marketing, vendas, suporte e serviços. Apresenta como pontos diferenciados as soluções modulares integradas de software para CRM e a alta tecnologia proprietária (SGBDs, criptografia, compactação, clientes HTTP e FTP); e

- **Empresa Uniform** – A empresa quer transformar empresas tradicionais em companhias com habilidades digitais, capacitando-as a competir em uma nova realidade. Evoluir digitalmente é o desafio. A empresa iniciou como desenvolvedora de páginas para Internet e também no ramo de e-mail marketing (marketing direto usando a internet). Adotou as agências de publicidade como *benchmarking* para estruturar produtos de mercado. Participa ativamente de uma entidade setorial e aliou-se recentemente com outra empresa no sentido de implementar projetos que reúnam rastreamento do comportamento do Internauta e análise de conteúdo.

Quando se conseguia uma empresa para entrevista, eram observadas quais as perdas de características ela poderia apresentar e se isto as mantinha aptas a participar do projeto ou não. Assim, as empresas obtidas modificaram um pouco o perfil distribuindo-se da seguinte forma:

- 01 empresa com planejamento estratégico quantitativo (formalizado com definição de números de mercado);
- 01 empresa com planejamento estratégico qualitativo (ferramenta substituta e/ou sem definição de números de mercado); e
- 01 empresa sem planejamento estratégico.

O perfil para o entrevistado foi o do gestor principal da empresa e deveria compreender áreas como a financeira, a comercial, a operacional e a de sistemas da organização. Após o processo de transcrição dos dados, cada entrevistado teve a incumbência de retificar, complementar ou validar os dados apontados nas entrevistas realizadas.

3.2.2 Instrumento de Coleta, Documentos e Entrevistas

Para auxílio das perguntas foi desenvolvido um roteiro de entrevista como equivalente para o protocolo de pesquisa (ver Apêndice). Abaixo estão listadas as justificativas para o seu uso:

- Não houve uma definição prévia sobre os tipos de dados, pois o foco era conseguir riqueza qualitativa e detalhamento;
- Os assuntos poderiam ser abordados em momentos diferentes em cada entrevista. A espontaneidade dos entrevistados era importante e poderia ser barrada por um questionário estruturado, por exemplo;
- Perguntas sobre estratégia para a empresa com planejamento formal se davam de uma forma e para a empresa sem planejamento formal, se davam de outra;
- A intenção das perguntas era estimular a formação de unidades de análise e a seguir sua avaliação ou descrição, embora isto não fosse um processo consciente pelo entrevistado; e
- Um protocolo mais estruturado como meio de se evitar distorções de vários entrevistadores era desnecessário porque o pesquisador era o único entrevistador e seu treinamento ocorreu nas entrevistas em profundidade com especialistas.

Esperavam-se documentos para análise e consulta das empresas November e Sierra. Somente a November disponibilizou o seu planejamento estratégico integral em mídia digital. A Sierra afirmou ter feito planejamento estratégico, mas não apresentou documento formal e optou-se por aceitar a entrevista, uma vez que as respostas foram consistentes. Entende-se que este projeto, por trabalhar com informações sensíveis, permite esta flexibilidade.

As entrevistas tiveram aproximadamente 1h30m de duração cada uma e não ultrapassaram este limite, pois foram tomadas em gravador digital que não permitia período maior de registro. Houveram interrupções consideradas normais durante as entrevistas. Na volta, alguma pergunta menos importante era feita para retomar o

assunto e então se religava o gravador. Em paralelo algumas anotações-rascunho foram feitas como apoio para as perguntas que eram realizadas e para registro de detalhes.

A transcrição integral foi resumida em conceitos ou eventos e não foi literal. Quando alguma entrevista for mencionada na análise, a indexação se dará pelo nome da empresa, número da parte da entrevista e o momento (minuto) da citação. As entrevistas foram transcritas minuto a minuto como está relacionado no Anexo.

3.2.3 Unidade de Análise

Considerou-se a unidade de análise principal os processos/projetos monitorados pelos estrategistas entrevistados em relação à organização para o qual trabalham. Como o objetivo é a observação da formação do pensamento, qualquer menção do entrevistado poderia caracterizar um *input* que depois seria considerada como unidade de análise ou não. O foco da pesquisa envolveu a iniciativa, a antecipação e a contingência organizacional, portanto o material coletado foi proveniente de entrevistas e de documentos disponíveis em poder das empresas estudadas. (HOPPEN, LAPOINTE E MOREAU, 1996)

3.3 VALIDAÇÃO

Obtiveram-se fontes múltiplas de evidências através dos tipos de processos decisórios estudados, da diversidade de experiência dos entrevistados e de documentos de suporte. Os entrevistados foram também os informantes-chave que confirmaram o encadeamento lógico das evidências relatadas, um processo necessário para validar o construto. (OLIVEIRA, MAÇADA E GOLDONI, 2006)

Com base no Capítulo 2 – Discussão Conceitual foi elaborado um roteiro de entrevistas e testado com especialistas: um da área de estratégia e outro da área de tecnologia buscando denunciar questões dúbias, contraditórias ou pouco claras.

A capacidade de explanação será dada pelas evidências descritas posteriormente no Capítulo 5 – Síntese. No caso, os estudos de processos

decisórios irão identificar eventos que delineiam características desejadas para análise. A distribuição dos processos de validação está resumida no Quadro 8.

Validação	Táticas usadas neste projeto
Construto	Encadeamento e revisão por contato-chave
Confiabilidade	Descrição e aplicação do Roteiro de Entrevista
Interna	Adequação ao padrão; construção da explicação
Externa	Lógica de replicação

Quadro 8: Validação para Estudo de Caso

Fonte: Yin (2001).

4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

As entrevistas ocorreram nos locais de trabalho dos entrevistados, com um espaçamento de 15 a 20 dias entre uma e outra. Apenas o especialista em Gestão foi entrevistado alguns meses antes e na forma escrita. No Quadro 9, a distribuição em blocos dos temas do roteiro induzidos pelo entrevistador em cada uma das entrevistas gravadas:

Especialista em Tecnologia	Empresa November	Empresa Sierra	Empresa Uniform
Parte 1 Cenários 01-11 min Planejamento 12-21 min Paradigmas Intelectuais 22-29 min Cenários 30-37 min Parte 2 Cenários 01-04 min Atitude Estratégica 05-13 min Aprendizagem Organizacional 14-23 min	Parte 1 Tipos de Estratégia 01-18 min Atitude Estratégica 19-31 min Tecnologia 32-39 min Parte 2 Cenários 01-06 min Parte 3 Cenários 01-14 min Parte 4 Cenários 01-15 min Paradigmas Intelectuais 16-25 min	Parte 1 Planejamento 01-22 min Cenários 23-46 min Tipos de Estratégia 47-56 min Parte 2 Atitude Estratégica Tecnologia 01-14 min Parte 3 Comercial 01-04 min Parte 4 Paradigmas Intelectuais 01-17 min	Parte 1 Planejamento 01-13 min Cenários 14-20 min Tecnologia 21-25 min Paradigmas Intelectuais 26-35 min Parte 2 Tipos de Estratégia 01-15 min Atitude Estratégica 16-27 min
Total 60 min ou 1h	Total 83 min ou 1h 23m	Total 96 min ou 1h 36m	Total 62 min ou 1h 02m

Quadro 9: Divisão das Entrevistas por Temas

Relatório de Duração das Entrevistas

Apesar dos temas terem sido abordados em blocos, algumas evidências foram obtidas fora do seu bloco uma vez que os assuntos se entrelaçam com facilidade.

4.1 TIPOS DE ESTRATÉGIA

Foi solicitado às empresas que exemplificassem produtos ou iniciativas consideradas importantes e que tivessem sido adotadas de imediato e/ou abandonadas e/ou que demorassem a amadurecer. O intuito desta perspectiva era estimular e captar detalhes de como as discussões ocorreram entre os sócios (no caso das sociedades) e qual a sincronização de eventos dentro da explicação. Ou seja, a intenção era explicitar o processo de escolha.

4.1.1 Empresa November

Procurou uma concordância rápida com o sócio sobre o posicionamento fundamental: empresa tem que ser ágil (November-parte1:Min9).

Solicitou-se que fosse explicado melhor o que era agilidade. Referiu-se como a velocidade das implementações (operações) aliadas ao atendimento do cliente, o que condizia com a percepção do pesquisador (November-parte1:Min10).

Ao explicar sobre agilidade o entrevistado cita um exemplo de estratégia não realizada (November-parte1:Min11m) que no caso é o ramo paralelo a atividade de negócio da November. A November atua no ramo de comunicações entre operadora–empresas, mas não atua no ramo operadora–consumidor final (mercado interativo, de acordo com o entrevistado).

O entrevistado exemplifica um de seus problemas pendentes: a estruturação de canais. Esta tanto pode se dar através de vendedores próprios, como representantes ou parceiros (November-parte1:min12). A distinção entre representantes e parceiros quem faz é o pesquisador: “representante” é o que não tem estrutura de produção de software e representa uma ou mais empresas em um

ramo amplo, enquanto “parceiro” pode ser outra *software house* em outro ramo. Já o entrevistado relata questões sobre a distribuição de competidores e mercados que dificultam a formação de uma estratégia própria ao mesmo tempo em que é uma atividade essencial para iniciativas de crescimento da empresa.

4.1.2 Empresa Sierra

Partindo de um software anterior em um ramo abandonado (chamado promoção internacional pelo entrevistado), a Sierra especificou um novo software mais genérico como estrutura para a empresa atual (Sierra-parte1:Min5). A partir dele, geraram produtos e módulos complementares para constituir um *portfolio*. Este exemplo representa uma estratégia pretendida e deliberada.

Um exemplo de estratégia com dificuldade de amadurecimento é um projeto em desenvolvimento que envolve a modelagem da escalabilidade do software. Alguns negócios não são fechados por dificuldade em orçar o custo total do projeto. A complexidade do projeto envolve relacionar e precificar um produto próprio de telefonia móvel com serviço próprio e serviços de parceiros (Sierra-parte1:Min32–34).

A Sierra conta que tinha a disposição 2 tecnologias (DotNet e Java) e inicialmente pensaram em adotar ambas. Ao observar uma empresa em outro ramo que publicou a complexidade em se adotar ambas tecnologias, eles abandonaram a idéia e partiram para a definição de uma delas (Sierra-parte1:Min53).

4.1.3 Empresa Uniform

Foi adotado nesta entrevista um processo inverso de se relatar a estratégia. Como o processo estratégico da Uniform é totalmente informal, havia uma expectativa por parte do pesquisador que muitas coisas fossem relatadas como conceitos. Então, o esforço foi no sentido de se desconstruir o conceito e perceber

como ele foi gerado em etapas. Isto procurava garantir que o entrevistado abordasse os tipos de estratégia.

O primeiro estágio que representa uma estratégia adotada era uma demanda por diferenciação. O cliente via o mercado como desenvolvedores de sites e muitos concorrentes se apresentavam desta maneira (Uniform-parte2:Min9). O produto adotado por si só (um software para envio de e-mails) não apresentava diferenciação, foi preciso argumentar com os clientes para descobrir formas de se diferenciar. Então a estratégia adotada era um produto definido associado a um esforço de venda argumentativo, até que uma idéia mais geral do interesse do cliente emergisse.

O estágio seguinte, segundo o gestor da Uniform, era denominado Relacionamento Digital. Esta fase compreendia em gerar estímulos numa base de clientes via correio eletrônico procurando levá-los ao *site* do cliente (Uniform-parte2:Min7). O limitador desta atividade era como o conceito poderia se transformar num produto vendável às empresas clientes. Ver parte do negócio desta forma acabou sendo descartado.

Aqui um exemplo de estratégia emergente. Ao trabalhar com um cliente percebeu que este poderia usar outras ferramentas de Internet para tornar o *site* mais visível (Uniform-parte2:Min3–4). Ao reduzir a ação a um conceito batizado EVD (Estratégia de Visibilidade Digital) perceberam que poderiam estender aquela oportunidade para vários outros clientes e que está em prática hoje.

4.2 ELABORAÇÃO DE CENÁRIOS

As empresas foram questionadas sobre a forma como elas viam o ambiente empresarial atual, as tendências e os comportamentos de consumidores e concorrentes. O intuito era verificar se os métodos formais ou informais reproduziriam as opções mais genéricas previstas na teoria e qual o grau de clareza quanto a perspectiva futura.

4.2.1 Empresa November

Das 3 empresas a única que forneceu documentação foi a November. Assim o roteiro de pesquisa explorou fortemente o planejamento estratégico disponibilizado (o emprego do método). Neste documento e na entrevista se pode observar o uso de diversas ferramentas de análise. É a única empresa das entrevistadas que apresentou o processo de elaboração de cenários estruturado. Sendo assim, a empresa pôde usar seu documento de planejamento como uma lista de checagem da estratégia.

Quando a empresa fala de sua iniciativa de planejamento (o acordo comum de visão do futuro, November-parte1:Min07) logo em seguida alega ter feito alguns rascunhos em termos da visualização do ambiente (November-parte1:Min08), onde a empresa se encontrava e possíveis desdobramentos: “[...] Qual é o formato de negócio que a gente quer? O que a gente quer criar que seja o jeito da empresa trabalhar? Pra onde a gente vai rumar?” (November-parte1:Min8)

Apesar de ter sido tentado abordar o restante do tema na parte1, passou-se a discutir muito a atitude estratégica e a forma da análise dos concorrentes posteriormente. O tema é retomado na parte 2 e 3 da entrevista. O método exige primeiramente uma questão central. No documento da November esta questão era: As operadoras (de telefonia celular) ganhariam ou perderiam poder? A razão da pergunta é decidir se deveriam se aproximar das operadoras ou aproveitar oportunidades em função da perda de poder?

Em seguida o método impõe a identificação de forças motrizes na indústria:

- Tecnologia móvel, penetração social, cultura digital móvel e privacidade.

A partir destas forças, se determina o que é certo que está acontecendo (elementos pré-determinados) e o que é incerto. Serve para a elaboração de cenários heterogêneos – isto porque a diferença entre cada um dos cenários que vierem a ser elaborados é muito mais qualitativa do que quantitativa. A vantagem de serem qualitativos é possibilitar novas relações, desdobramentos e novas variáveis.

A November concebeu três cenários possíveis dispostos no Quadro 10:

Evolução Natural	Bolha das Telecom	Caos Tecnológico
Cultura digital	Cultura digital	Cultura digital
Redes Homogêneas	Redes Homogêneas	Redes Heterogêneas
Privacidade	Privacidade Média	Privacidade

Quadro 10: Cenários November

Adaptado do documento de planejamento estratégico da empresa.

No momento seguinte, se procura estudar ou simular o comportamento da empresa em cada um dos cenários elaborados.

Na parte 3, se retorna as concepção das forças motrizes. A pergunta era: as forças motrizes eram um grupo final de vários candidatos individuais que foram eliminados ou eram vários grupos de forças motrizes e um destes grupos foi escolhido? O Entrevistado declara que o produto foi sendo elaborado aos poucos. Ele foi “reconhecendo e construindo” o desenho das forças motrizes da indústria.

4.2.2 Empresa Sierra

Fizeram uma previsão padrão de cenários com cenário otimista e pessimista. Deram-se conta que não era determinante fazer uma etapa precisa para a área de vendas porque o plano de negócios contemplava 4 anos de desenvolvimento do produto e o resultado teria pouca validade (Sierra-parte1:Min26–28).

Os competidores mais estabelecidos eram os desenvolvedores de ERP. A análise do ambiente de negócios envolvia entender quais eram os possíveis competidores e porque não operavam no seu ramo específico de negócios. Vislumbraram a oportunidade de que o segmento do produto CRM era tão atraente no exterior que os desenvolvedores internacionais não viriam tão cedo para o Brasil.

Como foi induzido pelo pesquisador na entrevista, a Sierra na verdade intuiu dois possíveis cenários (ou ainda uma faixa de cenários) que compreendiam as seguintes situações: um deles seria dominado por empresas generalistas e o outro seria dominado por empresas especialistas. O ponto de transposição entre uma situação e outra é o conceito de aderência de projeto, ou seja, a flexibilidade que um projeto geral tem de se adaptar a condições específicas de um determinado cliente (Sierra-parte1:Min30).

Explicou de que forma o cenário se desenrolou com as empresas generalistas comprando especialistas (Sierra-parte1:Min31). O entrevistado relata que a intenção de comprar empresas de CRM era aumentar o escopo de produtos ERP sem depender de um desenvolvedor externo. O cenário de mercado presente tornou-se o de empresas Generalistas com braços de ex-especialistas adquiridas atuando junto com empresas especialistas. Segundo o entrevistado, o que permite esta divisão do mercado é a maior ou menor necessidade de clientes em adotar um CRM.

Com o *portfolio* maduro e completo e com a experiência acumulada poderá fazer um planejamento estratégico extenso na próxima revisão. Está fazendo uma modelagem envolvendo a implantação de marketing de relacionamento com gestão do conhecimento em empresas com uso do software da Sierra, os serviços prestados pela Sierra (como empresa, há uma divisão interna) e os serviços prestados pelas empresas parceiras. O objetivo desta modelagem é definir a escalabilidade para atender diferentes demandas. (Sierra-parte1:Min32–34)

O estilo do monitoramento era sistemático (método) e cultural (informal). Quando se especificam funcionalidades com análise de software concorrente é um processo bem analítico, mas num contexto mais empresarial o viés é cultural (Sierra-parte1:Min39–42).

O estilo Cultural é quando se conhece uma área específica, se consegue perceber quem está fazendo algo melhor ou diferente dos outros:

Tem um conceito na frente e ela está vislumbrando alguma coisa que vai acontecer. Elas prototiparam melhor porque tem visão de mercado melhor. Então aquilo ali te guia como uma visão. É quando tu conheces um problema e vê numa empresa a (proposta de) solução e vai numa outra e está todo mundo perdido”. (Sierra-parte1:Min41)

Para minimizar o caos, as empresas tentam compreender qual projeto consegue ter melhor aderência às necessidades dos clientes.

4.2.3 Empresa Uniform

Um estudo de cenários formal não ocorreu, mas supriu a lacuna observando a força de concorrentes. Observou outras variáveis ambientais como governo e tributação por serem fontes de ameaças e oportunidades (Uniform-parte1:Min14–16). Pode haver muitos concorrentes e a razão apontada era a falta de barreiras de entrada. Basta fazer uma faculdade para se estar “apto” a atuar no ramo da Uniform. Na análise de cenários não amadureceu alternativas, foi caminho único. A avaliação que aconteceu era no sentido se aquele era um bom caminho e o que se queria conquistar.

Observar concorrentes ajuda a definir perfil de clientes viáveis. Se houver um concorrente vendendo num setor então indica amadurecimento na disposição em investir (Uniform-parte1:Min17–20). Desafio: vencer a imaturidade do mercado. Muitas coisas são possíveis, mas o cliente não tem a mesma perspectiva. Avalia o mercado pela capacidade de investimento. Uma Verba específica para a Internet não há, devem se basear num indicador correlato. Indicadores de mercado:

- **Aptidão** – Faturamento e Quanto o cliente investe em TI ou Mktg (portas de entrada); e
- **Disposição** – Cliente tem Visão Web: investe em TI, tem parque de máquinas instalado, ERP, CRM já é um começo.

4.3 ATITUDE ESTRATÉGICA

A Atitude Estratégica é o tema de análise mais difícil porque o ramo de Tecnologia de Informação é muitas vezes caótico. Assim a possibilidade de se estabelecer líderes e seguidores não é tão clara, pois os concorrentes nem sempre

são diretos ou o mercado comprador não apresenta todas as características desejadas para comprar produtos com frequência e unidade.

Optou-se por investigar os planos e os produtos e verificar como o respondente o explica em relação a concorrentes e clientes e, a partir daí inferir qual a atitude da empresa perante o mercado.

4.3.1 Empresa November

Os cenários foram feitos de forma isenta, ou seja, olhando-os “de fora” do negócio (November-parte1:min17). A Matriz de Grupos Estratégicos adota vetores (variáveis: volume de mensagens e qualificação tecnológica), posiciona as empresas do setor em um plano em função destes vetores escolhidos, percebe a formação de grupos e interpreta-os por características:

- Veteranos, Experientes, Novatos e Pretendentes.

A aplicação da ferramenta obtida do planejamento estratégico da November está na Figura 5. O espaço entre cada grupo identifica as áreas de barreiras entre um grupo e outro.

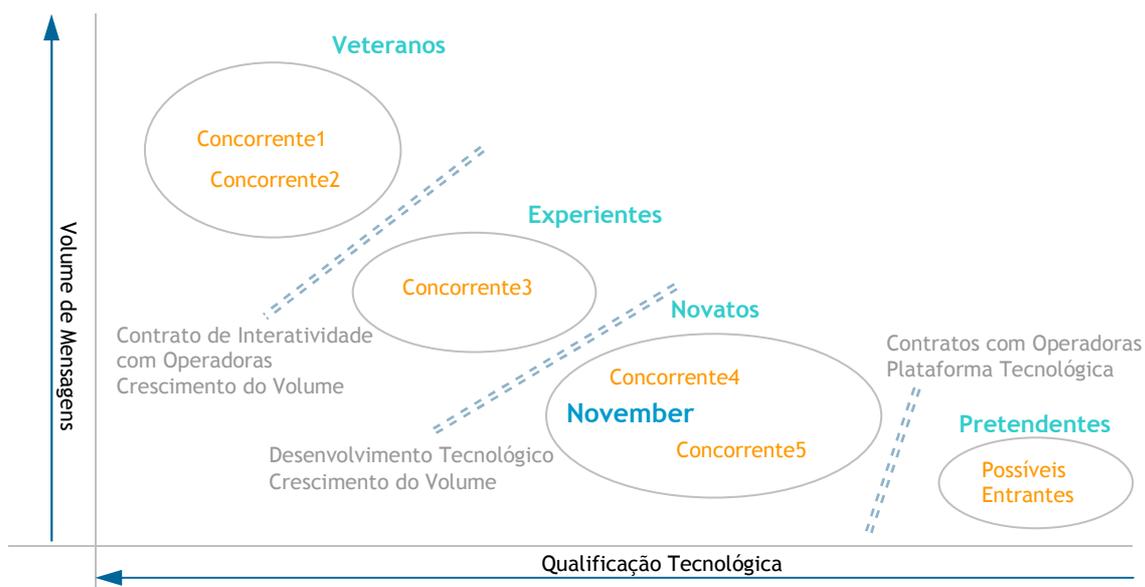


Figura 5: Matriz de Grupos Estratégicos November

Adaptado do documento de planejamento estratégico da empresa.

Visão atual: usou uma abordagem lógica para estruturar melhor o problema (análise por vetores), a seguir atribuiu rótulos a classes de concorrentes e a variável “tempo de mercado” veio à tona, em virtude de “processos isomórficos”, segundo o termo usado pelo entrevistado. No começo tinham trajetórias similares e hoje buscam nichos e mais originalidade.

Visão anterior – Primeiro copiou (oferta de serviço) para poder concorrer e alcançar para então procurar oportunidades. Estruturou a empresa: contratar equipe, organizar processos. Agora a idéia é criar “a ruptura com os concorrentes”.

4.3.2 Empresa Sierra

Previram a entrada dos concorrentes de ERP no segmento substituindo o software da Sierra em alguns projetos. Procurou conhecer os concorrentes e comparou com o próprio conhecimento simulando o que eles são capazes de fazer e se isto compensa para eles. Observaram quais as empresas que tinham inteligência de mercado e desenvolviam soluções aderentes as necessidades dos clientes (Sierra-parte1:Min36–38).

Como gerente de produto da empresa, o entrevistado debateu com o restante da equipe e procurou especificar o produto como um “banco unificado” alegando que não se pode renunciar a certas coisas, pois são diferenciais. A alternativa em relação ao banco unificado era desmembrá-lo em 04 módulos, mais simples e mais barato, se assemelhando bastante ao resto do mercado. (Sierra-parte2:Min2)

A Sierra adotou o método que é o mais produtivo no mercado para desenvolvimento de software. Cada fase é uma versão de software priorizando a partir de 3 variáveis independentes – tempo de lançamento, funcionalidades e estabilidade do software. Priorizaram o projeto deles por funcionalidade porque sabiam que iria demorar muito tempo para desenvolver. (Sierra-parte2:Min10-12)

4.3.3 Empresa Uniform

Perguntado se optou pela inovação ou pela cópia ao iniciar o negócio, diz que busca diferencial em função das dificuldades do ambiente. Alegou que ter uma empresa no Brasil e se propor a operar um negócio que em alguns aspectos até hoje não se consolidaram é um duplo desafio (Uniform-parte1:Min11).

O entrevistado argumenta que eventualmente lamenta não trabalhar em outro ramo tradicional onde os produtos são mais fáceis de serem vendidos, como numa agência de propaganda (ramo que ele usa como referência). Muitas vezes é difícil explicar os conceitos relacionados ao produto para muitos clientes. “Este é o ônus de pensar e oferecer alguma coisa que não é o padrão” (Uniform-parte2:Min16).

O que representa uma oportunidade para análise da atitude estratégica é que alguns produtos estão herdando termos e práticas do seu similar tradicional. Citou como exemplos o paralelo entre Marketing por correio eletrônico e o Marketing direto e também o CRM como uma automatização do “atendente da quitanda” onde o vendedor conhece bem cada freguês (Uniform-parte2:Min18).

4.4 PARADIGMAS NA FORMAÇÃO DO PENSAMENTO

Embora os entrevistados tenham apresentado dados do ambiente empresarial que condizem com a teoria estudada, era possível que não tivessem uma consciência clara das abordagens intelectuais disponíveis para a condução dos seus negócios.

Procedeu-se uma abordagem com explicações das 3 perspectivas estudadas (determinismo, interpretativa e teoria crítica) e a seguir solicitou-se uma análise por parte do entrevistado: se já tinha estudado o assunto alguma vez ou então se chegou a perceber como um padrão presente no ambiente empresarial.

Pelo aspecto dinâmico do mercado de TI, todos se reconheceram como Interpretativistas. No caso destes entrevistados, são pessoas que lideram um grupo reduzido de colaboradores e que tentam entender o ambiente de mercado em que operam. Este não irá conservar as mesmas características por muito tempo. Eles

precisam chegar a um denominador comum para poder agir, mas que poderá não ser totalmente compreendido ou validado.

Este tema ficou reservado para o fim de cada entrevista para haver a comparação entre aquilo que o entrevistado descreveu durante a entrevista e o que afirmou no final da entrevista. Se as perguntas desta temática fossem feitas no início, poderia ter condicionado as respostas restantes.

4.4.1 Empresa November

O entrevistado faz uma comparação entre a visão determinista e a visão interpretativa. Por causa do uso de ferramentas para a confecção do planejamento, emerge naturalmente uma série de análises e de informações sobre o negócio. Entretanto, é no período prévio ao processo de planejamento que as “discussões de consenso” poderão definir aspectos diferenciados da gestão da empresa (November-parte4:Min17–18).

O pensamento determinista é auxiliar e algumas questões não são aprofundadas. O pensamento central é interpretativo. O estilo das discussões é mais aberto e é necessário o consenso antes de qualquer formalização.

Constatou-se um termo usado pelo respondente:

O pensar estrategicamente: a gente fazia naturalmente isto ‘de conversa’, não tinha uma sistemática. A sistemática surgiu pela oportunidade de ter uma instrumentalização. (November-parte4:Min20).

A empresa enfrentou um período pré-planejamento de um ano e meio. Nesta fase o pensamento estratégico se dava pelo aprendizado, pela cópia de decisões e de processos de concorrentes. As atividades de mercado iam sendo mapeadas e ainda eram muito desconexas, o contexto era só o do momento. (November-parte4:Min21–23)

Uma última análise sobre o processo estratégico de um ponto de vista determinista (November-parte4:Min24–25). A formalização da estratégia serve para:

- Pensar de forma diferente questões definidas a priori;

- No caso de grupo, deixar registrado o processo para futuras consultas ou como uma lista de checagem.

4.4.2 Empresa Sierra

No nível pessoal se vê como um catalisador de grupo e uma pessoa de ação. Relatou uma forma de pensar própria baseada em Ikujiro Nonaka (Sierra-parte4:Min1–2). Relatou que este autor pesquisa o processo de tornar o conhecimento tácito em explícito nas empresas e que isto se dá através da ação (leia-se pouco planejamento).

Em nível de grupo eles desenvolvem um processo de empatia (inclusão) ao se trabalhar na empresa Sierra. Estimula-se a motivação pelo lado de dar sentido ao que o programador faz. O positivo desta atividade é evitar retrabalhos porque o operacional fica mais antecipativo quando a pessoa está comprometida (Sierra-parte4:Min3–5).

Foi perguntado se o planejamento formal ajudou e afirma que o processo auxiliou a ver as coisas sistemicamente. Como a equipe é multidisciplinar (exemplo: um deles é programador e músico), se tem uma visão muito aberta. Hoje a empresa aceita bem pessoas com formação completamente diferente e diz que baseado nas visões colocadas, a pessoas em geral tem um pouco de cada uma delas (Sierra-parte4:Min6–12).

Ainda na questão multidisciplinar, o respondente afirma que, numa conversa, ao se associar uma nova informação a uma experiência (história, crenças, conhecimento técnico) a outra parte poderá estar assimilando uma visão muito além do que a informação isolada conseguiu passar, do ponto de vista do emissor da mensagem. Segundo ele, esta parte do conhecimento tácito, esta perspectiva estimulada é essencial para a condução e sobrevivência dos negócios. Quando a outra pessoa retorna ou passa adiante o que entendeu da informação recebida, o processo pode se repetir.

Por outro lado, coloca que o planejamento estratégico não deve ser feito por uma única pessoa. As abordagens intelectuais questionadas existem nas pessoas e também pode se concentrar em algumas áreas funcionais dentro da empresa. Se for feito por uma só pessoa corre-se o risco do plano ficar muito pobre.

Coloca que o papel de um crítico na empresa de *Software* é importante porque um programa em larga escala nunca é desenvolvido com 100% de perfeição e apresentará problemas de programação. O crítico permanecerá com um olhar suspeito e contestador até que o programa desenvolvido se torne confiável, o que demora tempo e assim a atitude crítica se sustenta (Sierra-parte4:Min14–15).

4.4.3 Empresa Uniform

Posicionou-se mais como Interpretativo porque “precisa de mais pessoas para poder elaborar alguma coisa”. Perguntado sobre a dinâmica criativa, disse que ela ocorre como uma rotina dentro dos projetos, através de estímulos: faz-se uma reunião de pré-produção para esgotar possibilidades, com uso de brainstorming. Para problemas estratégicos, tem 2 gerentes e se reúne com cada um procurando conversar e motivar, para fazer as idéias surgirem. Esta atividade representa muito mais uma intenção do que uma rotina, pois os gerentes com papéis definidos é uma realidade nova na empresa. Deu a entender que isto ocorria antes com outros de maneira informal. (Uniform-parte1:Min29)

Avaliando questões mais deterministas, explicou o conceito “Ostra”: segundo o entrevistado, a Uniform peca por realizar algumas atividades operacionais de maneira fechada sem monitorar o contexto de mercado em alguns momentos. A parábola da ostra é a de uma concha que se fecha ao mundo circundante para fabricar sua pérola. Tem agora uma realidade nova com o uso de gerentes que poderá fomentar mais debates de estratégia relacionada ao operacional (Uniform-parte1:Min32).

5 DISCUSSÃO

Observa-se na história do planejamento estratégico em Mintzberg (2004) que os conceitos de planejamento e de estratégia parecem percorrer caminhos quase paralelos, ora se aproximando, ora se afastando. Se fosse assim tão previsível, bastaria às empresas preocuparem-se apenas com o ferramental teórico e os métodos. Ocorre que os dois estudos são necessários.

Ao se desenvolver um deles o outro deve ser elaborado também, numa relação de estrutura e conteúdo. A empresa tem que modelar o seu negócio, mas também é interessante estudar métodos de análise para adotar os que forem mais oportunos. Sem estudá-los, o grupo decisor da empresa corre o risco de praticá-los de forma rudimentar sem saber. E usá-los indiscriminadamente pode levar a empresa a ficar sem uma visão própria do negócio, correndo o risco de subestimar informações que podem gerar vantagem competitiva ou capacidade distintiva.

5.1 INTERPRETAÇÃO

Relacionou-se separadamente os tipos de estratégia, de atitude ou de cenários com a base intelectual que melhor se encaixava como abordagem de solução.

É oportuno explicar o que se entende por um problema empresarial mais ou menos estruturado. Aqui se considera como problema empresarial estruturável quanto mais informação de mercado estiver disponível. Porém, a falta de informação de mercado poderá fazer com que o empreendedor mude a configuração de processos e desenvolva novos produtos ou variações de um produto.

Para ficar mais claro, quanto mais estruturável o problema empresarial, mais visão de mercado terá a empresa. Em contrapartida, quanto menos estruturável o problema empresarial, mais visão de processos internos terá a empresa. E neste

caso, mais ela tenderá a impor produtos a partir destes processos que domina. Terá a sua liberdade de criação limitada somente pela sua percepção de poder de barganha dos clientes, fornecedores e concorrentes.

A partir disto, relacionar o tipo de problema e a abordagem de solução nos permitirá traçar uma visão mais ampla que será apresentada no Quadro 11:

- Quando problemas se apresentarem estruturados, uma abordagem determinista poderá ser adotada pelo grupo decisor da empresa;

Exemplo: A empresa Sierra optou por uma tecnologia ao avaliar o grau de sucesso de previsibilidade das avaliações de tecnologia do Gartner Group. (Sierra-parte1:Min56)

- Quando os problemas forem semi-estruturados a abordagem interpretativa será usada para compreender melhor os concorrentes e o ambiente;

Exemplo: Uma discussão que dá muito trabalho entre os sócios da November é a estruturação de canais (November-parte1:Min12-13). Pela visão articulada entre eles, os concorrentes estão baseados em São Paulo disputando os mesmos clientes. Menciona o rótulo “destruição de valor” para citar o excesso de concorrência no mercado principal. A November está procurando fazer uma segmentação geográfica e ganhar mercado em outros locais do país, mas isto, apesar de estar em andamento, ainda não gerou resultados a contento, segundo o gestor da empresa.

- No caso de situações não estruturadas a empresa tem a oportunidade de experimentar criatividade e inovação como forma de resolução do problema.

Exemplo: A Uniform enfrenta o problema de definir onde termina o seu serviço e começa as atribuições do cliente (Uniform-parte2:Min22-24). Tentando encaminhar a questão, criaram o conceito de “Célula de Inteligência Digital”. Não tem ainda funcionamento prático a ponto de virar um serviço, mas ela tenta simular de que

forma o cliente irá usar os relatórios gerados para poder avaliar a aptidão do cliente em perceber o valor agregado.

O Quadro 11 mostra os possíveis efeitos ocasionados nos grupos organizacionais referente à relação entre a configuração do problema e a abordagem de solução. A “Adoção” é a abordagem de solução a ser apropriada por parte do grupo decisor. A “Adesão” é quando parte do grupo decisor adere ao pensamento dominante permitindo o seu funcionamento. E a “Indiferença” é uma minoria ou indivíduo que não atinge massa crítica para exercer influência enquanto novas informações não entrarem no sistema.

Interpretação de Dados		Abordagem para a solução (Saída)		
		Determinista	Interpretativa	Crítica
Configuração do problema (Entrada)	Estruturada	Adoção	Adesão	Indiferença
	Semi-Estruturada	Adesão	Adoção	Adesão
	Não Estruturada	Indiferença	Adesão	Adoção

Quadro 11: Relação entre o Diagnóstico e a Abordagem de Solução

Concepção própria do Autor: Confrontação das concepções de Gorry e Scott Morton (1971) e Schultze (2000).

Padrões mais claros de conflito e negociação internos à empresa não emergiram neste estudo a partir das entrevistas. Procurou-se então trabalhar apenas sobre a idéia de adoção de abordagens de solução.

5.1.1 Geração da Estratégia e Paradigmas de Formação do Pensamento

Apesar de ser perguntado quais estratégias eram as realizadas e as não realizadas, ainda assim é necessário interpretar o quanto de cada estratégia foi

realizada. É importante frisar que as escolhas é que são classificadas e não as empresas.

Pela relação entre os tipos de estratégia e as formas de pensamento, se esperava obter as seguintes relações, distribuídas no Quadro 12:

Interpretação de Dados		Abordagem para a solução (Saída)		
		Determinista	Interpretativa	Crítica
Perspectiva sobre a Estratégia (Entrada)	Deliberada	Estruturada	---	---
	Amadurecendo	---	Semi-Estruturada	---
	Não Realizada	---	---	Não-Estruturada

Quadro 12: Interpretação de dados quanto ao tipo de estratégia

Confrontação das concepções de Mintzberg (2004) adaptado, Gorry e Scott Morton (1971) e Schultze (2000)

- Se os problemas se apresentassem de forma estruturada, uma perspectiva determinista prevalece e uma escolha direta ou um avanço seria feito, o que caracterizaria uma estratégia deliberada;

Na empresa November, a adoção de Agilidade para atendimento ao cliente é uma estratégia deliberada (November-parte1:Min10). Conforme o entrevistado, se chegou rápido num acordo com o sócio para se adotar este posicionamento. Considerou-se isto uma abordagem estruturada porque no início de um empreendimento é comum algum tipo de heurística como forma de colocar o negócio em movimento. Como a empresa tem pouca estrutura (60 clientes no primeiro ano – November-parte1:Min6) o importante é conquistar mercado rapidamente.

- Se fosse encontrada alguma dificuldade na elaboração de algumas atividades e ao mesmo tempo elas não fossem descartadas, entendeu-se que isto era um problema semi-estruturado e seria abordado de forma interpretativa, ocasionando algum tipo de manobra;

A dificuldade de estruturação da Uniform é na comunicação com clientes. Assim, sua estratégia comercial tem sido um esforço permanente de amadurecimento. À medida que os clientes vão aprendendo sobre o potencial de mercado das soluções da Uniform, ela incorpora mais conceitos que ajudam na elaboração da estratégia (Uniform-parte1:Min3-9) e que pode se transformar num novo serviço no *portfolio* de atuação.

Na empresa Sierra, havia uma suspeita de que CRM era uma boa oportunidade de mercado (Sierra-parte1:Min8), mas poucos dados de mercado nacional estavam disponíveis (Sierra-parte1:Min8 e Min56). Voltaram-se então para o desenvolvimento do produto (Sierra-parte1:Min5; Min10-12; Sierra-parte2:Min10-11) e estenderam sua complexidade o mais longe possível de forma que pudessem ter um projeto aderente a diversos tipos de clientes (Sierra-parte1:Min8 e Min11-12). Então se considerou esta uma estratégia parcialmente adotada, pois o ambiente de operação não era tão claro.

- As estratégias não realizadas correspondem a algum tipo de incerteza, fazendo com que uma postura crítica prevaleça na análise e a empresa direcione sua atenção para processos internos enquanto aguarda mais informações de mercado, podendo acarretar bloqueio em algumas iniciativas do plano.

Para cada uma das empresas foi perguntado sobre produtos e projetos considerados abandonados. Os exemplos de abandono da November e da Sierra possuem um padrão em comum, o gigantismo. A November pensou em ingressar no ramo complementar de mercado (November-parte1:Min10) enquanto a Sierra pensou em adotar uma tecnologia paralela para cobrir todo o escopo tecnológico de CRM (Sierra-parte1:Min53).

Estas decisões representavam compromissos financeiros com uma grande estrutura organizacional (ou tecnológica) que poderia não ser tão bem aproveitada e resolveram abandoná-las, comprovando que, se há dificuldade de articular uma estratégia ela não será realizada no momento e se buscará outro caminho com riscos e ganhos melhor calculáveis.

Pelas evidências encontradas, o exemplo de estratégia da November situou-se na fronteira de uma abordagem determinista e interpretativa. O exemplo da Empresa Sierra percebeu uma estrutura de dados similar para o potencial mercado nacional e resolveu desenvolver fortemente o produto o que a colocou na fronteira entre a teoria Interpretativa e a Crítica para elaboração da estratégia. Pela trajetória descrita a abordagem da Uniform é interpretativa (Uniform-parte1:Min3-9).

5.1.2 Observação do Ambiente e Paradigmas de Formação do Pensamento

Pela relação entre a observação do ambiente e as formas de pensamento, se esperava obter as seguintes relações, distribuídas no Quadro 13:

Interpretação de Dados		Abordagem para a solução (Saída)		
		Determinista	Interpretativa	Crítica
Perspectiva sobre o Ambiente	Alternativas Definidas	Estruturado	---	---
	Faixa Alternativa	---	Semi-Estruturado	---
	Ambigüidades	---	---	Não-Estruturado

Quadro 13: Interpretação de dados quanto à análise do ambiente

Confrontação das concepções de Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) adaptado, Gorry e Scott Morton (1971) e Schultze (2000)

- Se dados estivessem disponíveis, a empresa teria uma postura preditiva quanto ao seu ambiente e poderia fazer até extrapolações obtendo uma ou mais alternativas bem delineadas. À medida que os métodos tivessem aderência, a abordagem da empresa seria determinista;

A empresa November usou um método qualitativo de análise do ambiente da empresa. A ferramenta auxiliou na concepção de forças motrizes, elementos pré-

determinados e tendências (November-parte3:Min2-4). Ao final do processo a empresa tem como resultado um conjunto delimitado de alternativas (Evolução Natural, Bolha das Telecom e Caos Tecnológico). Isto é claramente uma abordagem estruturada em função de uma decisão a ser tomada.

- A abordagem interpretativa para cenários é uma atitude de procura ou prospecção. A intenção é aproveitar oportunidades. A empresa tem um produto adaptável e o mercado pode ter um espaço à disposição, basta encontrá-lo;

A Sierra adotou a seguinte linha: ela tinha experiência em desenvolver o software e percebeu que havia tendências fortes no exterior para uso daquela tecnologia, apesar destes dados estarem indisponíveis no ambiente nacional (Sierra-parte1:Min8 e Min56). Esboçou, segundo o entrevistado, uma análise de cenário mais convencional (Sierra-parte1:Min25). Pela ausência de dados precisos sobre vendas, acabou percebendo o mercado como dominado por Especialistas ou dominado por Generalistas. Entretanto, o interessante é que esta visão foi estruturada durante a entrevista (Sierra-parte1:Min28), talvez para fins explanatórios.

Na época da análise isto ocorreu de forma semi-estruturada, observando os implantadores de ERP como virtuais entrantes no ramo de atuação (Sierra-parte1:Min27) enquanto viam que as especialistas estrangeiras não teriam interesse em vir para cá (na verdade, uma aposta). Esta mistura de abordagem foi vista como Interpretativa e as decisões que a Sierra tomou foram feitos sobre dados pouco precisos. Apesar disto, possibilitou que se desenvolvesse o software nos últimos 4 anos. Para mais detalhes, observar o item 4.2.2.

- A abordagem crítica se baseia na idéia de que o futuro não pode ser previsto ou é ambíguo e a empresa é que deve procurar impor condições sobre a estrutura do mercado (GODET e ROUBELAT, 1996). Uma abordagem de diversificação poderá ser adotada.

A Uniform não contou com um processo formal, mas se baseou na observação a fundo dos concorrentes principais (por volta de 10 empresas) e de como eles viabilizam seus projetos. Descobriu, através de uma análise de forças que

o grande número de concorrentes pequenos se dava por falta de barreiras de entrada (Uniform-parte1:Min15). Muitas vezes o concorrente da Uniform é uma única pessoa que “faz *sites*”. Esta atitude do concorrente não é viável em longo prazo, mas permanece o suficiente para tomar mercado.

Enquanto a Sierra tinha dificuldades em delimitar a concorrência (concorrente substituto nacional ou concorrente direto estrangeiro, ambos ausentes com potencial de entrada), a Uniform tinha uma situação mais complexa. Seus concorrentes são inúmeros, pouco rastreáveis e seus clientes muitas vezes têm disposição de compra mas não tem aptidão de compra, o que torna o ambiente muito difuso. Não há uma tendência dominante que possibilite uma definição de categoria de produto. Embora trabalhe há 10 anos nesta área, o setor não apresentou até o momento um amadurecimento de mercado. Frente a esta situação, a Uniform tem adotado uma postura crítica, entrando nos clientes para resolver problemas e daí obtendo subsídios para complementação de seu *portfolio*. Recentemente, e não consta na entrevista, fez uma aliança tecnológica com uma empresa de pesquisa de mercado. Fechar um acordo operacional é uma maneira de diversificar a atuação de mercado.

5.1.3 Atitude de Mercado e Paradigmas de Formação do Pensamento

Pela relação entre a atitude estratégica e as formas de pensamento, se esperava obter as seguintes relações, conforme o Quadro 14.

Interpretação de Dados		Abordagem para a solução (Saída)		
		Determinista	Interpretativa	Crítica
Perspectiva sobre a Atitude Estratégica	Líder	Estruturado	---	---
	Seguidora	---	Semi-Estruturado	---
	Revolucionária	---	---	Não-Estruturado

Quadro 14: Interpretação de dados quanto à atitude estratégica

Confrontação das concepções de Hamel (1996), Gorry e Scott Morton (1971) e Schultze (2000)

- A empresa líder vê todos os concorrentes importantes com uma suspeita de capacidade sobre cada um. Ao adotar uma abordagem determinista, terá interesse na eficiência dos processos para manter a liderança;

No caso da empresa Sierra, as empresas generalistas concorrentes são maiores e reativas, pois não vêem o mercado de CRM como essencial ao seu negócio. Pelo que foi exposto pelo empreendedor da Sierra, as generalistas seriam empresas com grande poder de investimento num médio ou longo prazo para tornarem-se Formatadoras do futuro, segundo a escala de (Courtney, Kirkland e Viguerie, 1997) ou Líderes da Indústria, segundo a escala de (Hamel, 1996). Entretanto, não o fazem.

- Quando a base intelectual é interpretativa, a seguidora procura por oportunidades e até mesmo *benchmarks*, isto é, modelos comprovadamente viáveis como forma de atalhar ou evitar riscos. Seu interesse é na eficácia dos processos e nas táticas; e

Tanto a proposta de Hamel (1996) quanto a proposta de Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) tem pouca aderência à realidade das empresas estudadas. Comparando-se no Quadro 2 da página 21, as empresas entrevistadas têm perfil Seguidor ou Adaptador (adaptar-se ao futuro). Elas parecem ter características menos evidentes do que propõe a teoria.

A November se vê como uma novata em relação a concorrentes veteranos e experientes. Outra peculiaridade da November é atuar no ramo corporativo enquanto seus concorrentes mais fortes atuam tanto no ramo interativo (ver página 40) e no corporativo. Vê a rivalidade em nível médio e os problemas maiores são com os clientes (operadoras de telefonia) que tem maior poder de barganha. A situação da November parece melhor descrita pela análise de forças de Porter (1991). Mesmo assim esta análise não elucida questões sobre a atitude de forma direta:

Por fim, visto que a indústria está dando seus primeiros passos, e enfrenta um mercado de alto crescimento com poucos *players* na disputa, tanto a análise do poder de barganha dos clientes, quanto a própria rivalidade,

ainda refletem pouco do que trará o futuro. À medida que o mercado se tornar mais maduro, acredita-se que será possível entender e analisar melhor estas forças competitivas. (planejamento estratégico da November)

- A empresa Revolucionária pode se ressentir de não ter concorrentes similares em termos de *portfolio* de produto. Seus concorrentes podem ser muito mais um produto substituto do que um concorrente direto. Por isto, não se importa tanto com concorrentes visíveis ou relações prevalentes no mercado. Seu interesse é em inovação o que pode até propiciar uma estrutura organizacional pouco usual.

No caso da Uniform, que têm problemas de delimitação do espaço empresarial, sua atitude estratégica tem sido o de “herdar” de outros ramos de negócio os serviços e o estilo de comunicação necessários para o trabalho comercial com o cliente (Parte2:Min19). Esta situação lembra bastante o proposto por Levitt (1975) sobre a transferência de hábitos empresariais de negócios antigos para novos negócios tal como os primórdios do carro como uma carruagem sem cavalos ou dos aeroportos com logística semelhante a estações ferroviárias.

Mesmo enfatizando os benefícios em lugar do objeto, a Uniform ainda não conseguiu amadurecer e coordenar conceitos que definem uma capacidade distintiva frente aos concorrentes, apesar de poder desempenhar muitos processos melhor do que a maioria do setor (Parte2:Min3-6).

Outra questão que deve ser considerada acerca da atitude é o tamanho da empresa (volume de receita) em relação ao tamanho de mercado. As empresas estudadas são promissoras e competentes, mas não são de grande porte. E os concorrentes mais diretos também não parecem ser. No caso da November, os que podem influenciar fortemente o mercado atuam também no ramo interativo, que é o ramo paralelo do mercado atual da November.

É nesta perspectiva de atitude estratégica onde foi necessária uma maior reflexão, no que se refere aos paradigmas intelectuais, levando-se em consideração que esta é uma contextualização do tempo em que está sendo feita esta pesquisa.

5.2 ESQUEMA CONCEITUAL

A partir da relação entre as evidências e a teoria estudada, foi montado o esquema da Figura 6. O esquema apresenta os momentos que se reforçam no sentido de formação do pensamento estratégico.

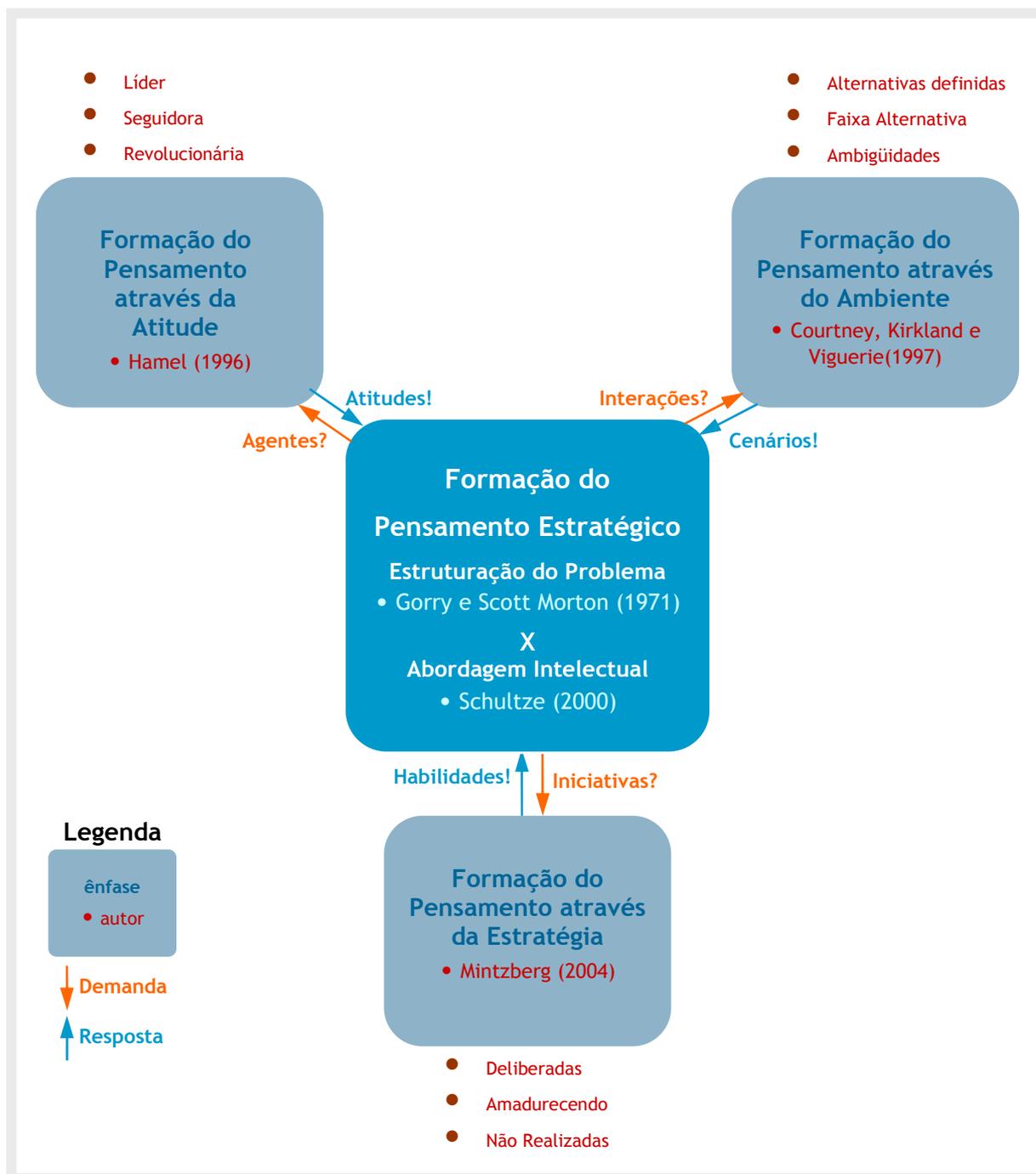


Figura 6: Meios de Formação do Pensamento Estratégico

Concepção própria do Autor: Combinação das proposições de Courtney, Kirkland e Viguerie (1997), Mintzberg (2004), Hamel (1996) e Schultze (2000).

Entre cada um destes momentos existe uma etapa central de interpretação, que serve de consulta e de distribuição de novas perspectivas sobre o modelo de negócio. A Figura 6 propõe uma relação entre as variáveis para a formação do pensamento estratégico:

- **Formação do pensamento através da Atitude:** Partindo de iniciativas da empresa (habilidades) e do espaço de manobra (cenários), o grupo decisor questiona quais são os agentes presentes no mercado e em que nível eles se manifestam. Quanto mais claras as respostas, mais se especificam intenções;
- **Formação do pensamento através da Ambiente:** Partindo de uma postura preferencial (atitudes) e de iniciativas da empresa (habilidades), o grupo decisor questiona o que se pode obter, como outros irão interagir e com que intensidade. Quanto mais claras as respostas, mais se visualiza até onde se pode chegar;
- **Formação do pensamento através da Estratégia:** Partindo de uma postura preferencial (atitude) e do espaço de manobra (cenários), o grupo decisor questiona quais são as atividades essenciais, as periféricas e como elas se reforçam. Quanto mais claras as respostas, mais se descobre os seus deveres;
- **Formação do Pensamento Estratégico:** Partindo das três variáveis estudadas, o grupo decisor obtém as respostas mais adequadas para o momento que a empresa enfrenta. Quanto mais claras forem as respostas, mais conhecimento a empresa detém e mais capacidade ela terá para remodelar o negócio em busca de novas oportunidades.

Por exemplo, um gestor, partindo de uma habilidade que julga ter irá questionar-se ou com seus colaboradores, quem compra e quem vende o que a empresa oferece. Como a elaboração é qualitativa, multivariada e extensa, a resposta raramente será simples ou direta. Então, em vez de um retorno, há um endereçamento para locais de tratamento dos dados.

A informação é enviada a todos os centros de formação, mas apenas um estará maduro para responder a contento a cada momento. Quanto mais fragmentado for este processamento (informação incompleta, imprecisa, inválida), menos formatado e mais rápido ele será com o centro de interpretação sempre redistribuindo mais demandas informacionais.

Caso os dados tenham uma conformação mais homogênea, será mais fácil sua estruturação o que permitirá objetivos e iniciativas mais viáveis do que em situações de incerteza. É em função da disponibilidade, validade e complexidade de integração conceitual dos dados que fica difícil definir conhecimento como defende Schultze (2000) no Capítulo 2 deste documento, página 24.

Dependendo de como for estruturado o problema e dependendo de quão completo for o modelo mental do grupo decisor será adotada a abordagem mais eficiente para a resolução do problema. O grau de eficiência destes locais de tratamento dependerá da estruturação problemática e do quociente intelectual do grupo decisor na etapa central do modelo. Então existe um pré-processamento genérico (abordagens e diagnósticos no centro) e um processamento específico (perguntas adequadas e respostas claras na periferia) que estão interligados.

Cada momento de formação do pensamento estratégico, ao mesmo tempo em que preenche lacunas ou renova dados importantes para a decisão, gera novas demandas por informação, nem que seja a confirmação da validade de dados anteriores. Estas demandas são basicamente:

- **Agentes** - Quais são e quem são os concorrentes;
- **Interações** – Para onde rumam e que força de mercado tem;
- **Iniciativas** – Que tarefas podem colocar a empresa numa situação melhor que a atual.

Note-se que as questões acima são semelhantes à descrição funcional do conceito de planejamento estratégico do 1º parágrafo do Capítulo 2 – Introdução. Apesar desta permanente busca por informações, isto não impede a empresa de

implementar sua estratégia, apenas haverá maior ou menor risco, dependendo das informações que faltam e dos dados que não são válidas.

5.2.1 As Empresas em relação ao Esquema

5.2.1.1 Empresa Sierra

O Esquema Conceitual tem consistência em relação às evidências encontradas na empresa Sierra devido à elaboração dos itens de habilidades e de cenários. Embora o item Atitude seja incerto, os dados permitem alguma interpretação, mas por precaução o status foi considerado Parcialmente presente.

A principal ação atual, que é interligar parceiros, o software e serviços próprios, procura prover uma situação distintiva no mercado. A relação entre as evidências da Sierra e o Esquema Conceitual encontra-se no Quadro 15.

Resposta	Habilidades	Atitudes	Cenários
Status	Presente	Parcialmente presente	Parcialmente presente
Evidências e Referências	<p>Software de grande porte com aderência (Parte1:Min11-12)</p> <p>Especialista em marketing de relacionamento e gestão do conhecimento. Boa integração com generalistas. (Parte1:Min31)</p>	<p>Seguidora: especialista em relação a concorrentes generalistas (Parte1:Min27-30; 36)</p> <p>Revolucionário: ao identificar o nicho de atuação (Parte1:Min28) e especificar um software diferenciado (Parte2:Min2;10-12)</p>	<p>Claro para tecnologias (Parte1:Min53-56)</p> <p>Concorrentes: forma definida, força latente (Parte1:Min27)</p> <p>Clientes: tamanho do mercado tomado como certo (Parte1:Min5-8;27)</p>
Principal Ação Atual	<p>Interações: Desenvolvimento visando integrar a Sierra e parceiros para definir sua força de mercado.</p> <p>(Parte1:Min33-34)</p>		

Quadro 15: Sierra – Evidência, referência e ação principal

Evidências observadas na Sierra relacionadas com o Esquema Conceitual

O perfil da empresa é de liderança, mas o porte a impede de impor um ritmo a concorrência e formatar o mercado. O software como ponto forte da empresa se beneficia da cultura de monitoramento do ambiente em nível amplo, pois o grupo

decisor consegue observar outras empresas, mesmo de outros ramos, como modelos completos em funcionamento e daí obter *insight* sobre o rumo da estratégia (empresa situa-se em incubadora tecnológica). Com relação a empresas do mesmo ramo, o método de desenvolvimento do software envolve a análise específica de concorrentes quanto à funcionalidade.

5.2.1.2 Empresa Uniform

O Esquema Conceitual tem consistência em relação às evidências encontradas na empresa Uniform devido à elaboração do conjunto dos itens. A relação entre as evidências da Uniform e o Esquema Conceitual encontra-se no Quadro 16.

Resposta Status	Habilidades	Atitudes	Cenários
	Parcialmente Presente	Presente	Parcialmente presente
Evidência e Referência	<p><i>Portfolio</i> Completo (Parte1:Min05-08)</p> <p>Plano de mídia dos meios tradicionais com ações integradas via Internet (Parte2:Min03-06)</p>	<p>Perfil Revolucionário:</p> <p>Pioneiro no marketing por correio eletrônico (Parte2:Min02)</p> <p>Mapeamento de navegação na Internet não há concorrente local, apenas em SP (Parte1;Min09)</p> <p>Produto em Desenvolvimento: Célula de Inteligência Digital (Parte2:Min21-24)</p>	<p>Trabalha bem com conceitos que substituem ferramentas de análise (Parte2:Min3-4;7;9;23-24)</p> <p>Análise de Forças da Concorrência (Parte1:Min14-15; 17-18)</p>
Principal Ação Atual	<p>Iniciativas: Aliança Estratégica com outra empresa para análise de dados dos clientes e corpo gerencial técnico e comercial em formação (Parte2:Min25-26)</p>		

Quadro 16: Uniform – Evidência, referência e ação principal

Evidências observadas na Uniform relacionadas com o Esquema Conceitual

A Uniform enfrenta um mercado pouco maduro e uma ausência de barreiras de entrada no setor. Como não tem um planejamento formal ficou difícil de avaliar a força de sua estratégia, mas o entrevistado atesta que possui uma carteira de clientes extensa. Apesar dos problemas, tomou medidas recentes no sentido de ampliar seu conhecimento estratégico: formou aliança com um prestador de serviço complementar aos seus e investiu em gerentes no apoio a geração e implementação da estratégia que antes era feito de forma simplificada.

5.2.1.3 Empresa November

O Esquema Conceitual tem consistência em relação a todas as evidências encontradas na empresa November. A relação entre as evidências da November e o Esquema Conceitual encontra-se no Quadro 17.

Resposta	Habilidades	Atitudes	Cenários
Status	Presente	Parcialmente presente	Presente
Evidências e Referências	<p>Relacionamento com todas as operadoras.</p> <p>Plataforma tecnológica suporta o crescimento da empresa.</p> <p>Tecnologia disponível é similar à dos principais concorrentes</p> <p>Baixo custo operacional e carga tributária</p> <p>Todos itens obtidos no planejamento estratégico</p>	<p>A Human busca a diferenciação em serviços, pois o caminho para a lucratividade está na construção de valor</p> <p>Seguidora por ser novata</p> <p>Todos itens obtidos no planejamento estratégico</p>	<p>Tendências, forças motrizes e elementos pré-determinados identificados</p> <p>Todos itens obtidos no planejamento estratégico</p>
Principal Ação Atual	<p>Agentes: Estruturação de canais em 2 estágios: 2006 a 2008 - Ampliar presença física local em outras regiões do país. A partir de 2009 - Competição por clientes nas regiões atendidas</p> <p>Todos itens obtidos no planejamento estratégico</p>		

Quadro 17: November – Evidência, referência e ação principal

Evidências observadas na November relacionadas com o Esquema Conceitual

Sua atitude parcial foi interpretada como seguidora de mercado por ser novata. Dentre as três empresas observadas é a que tem os limites mais definidos para atividades operacionais. Está próxima de um ponto de mudança que é o poder de barganha da operadora de telefonia. Como é um fator exógeno, no curto prazo não é aparente a possibilidade de estender produtos da empresa para outros ramos.

Todas as empresas estudadas têm problemas relativos à atitude estratégica, em virtude do ambiente empresarial ser complexo e por terem um porte pequeno em relação ao tamanho do mercado. Uma maneira das empresas atenuarem esta situação seria adotar um sistema de regras simples (heurística estruturada) como o proposto por Eisenhardt e Sull (2001). Eles propõem que a empresa adote um gerenciamento de restrições estratégicas: quais condições mínimas a estratégia da empresa deve apresentar para permanecer no seu mercado de atuação. Esta medida pode ajudar as empresas a definir melhor o que espera do seu negócio.

O fator positivo para as empresas entrevistadas é a situação do Estado do Rio Grande do Sul apresentar hoje um *déficit* de prestadores de serviços em informática, o que permite que recursos humanos de hoje possam ser reaproveitados amanhã. Apesar deste não ser um caminho tão estimulante a trilhar, o fato de habilidades serem recicláveis e reutilizáveis é animador.

5.2.2 A Teoria em relação ao Esquema

Em relação ao sistema de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), é possível observar uma semelhança nas proposições (ver Quadro 4, página 24). Ambos têm 4 estágios e dois deles se assemelham (Combinação em Nonaka e Takeuchi (1997) e o centro de Formação do Pensamento nesta pesquisa).

Em contraste, o foco de Nonaka e Takeuchi (1997) prevê a criação do conhecimento no fluxo entre indivíduo e grupo, enquanto esta pesquisa prevê a formação do pensamento no fluxo de questões internas e externas de uma empresa. A proposta desta pesquisa é um formato em rede com um centro de distribuição. A elaboração de Nonaka e Takeuchi (1997) é um ciclo que se torna uma espiral para prover o senso de movimento sem fim.

Em relação à proposta de Courtney, Kirkland e Viguerie (1997), apenas o centro “Formação do Pensamento” desta pesquisa não tem similar correspondente. Na visão daqueles autores há uma proposta de atitude (postura), a formação da estratégia se equivale ao *portfolio* e a perspectiva de cenários foi incorporada por este trabalho. O estilo proposto por eles é o de “receita estratégica”: ler, entender e aplicar. O estilo do que foi levantado aqui é mais reflexivo e de atualização de informações.

6 CONCLUSÃO

A questão de pesquisa “Como se forma o pensamento estratégico em empresas que atuam em ambientes muito dinâmicos?” foi respondida.

Foram identificadas três áreas de contribuição para a formação do pensamento na empresa – Atitude, Ambiente e Estratégia. Uma quarta área serve de ligação, elemento diagnóstico e retêm a parte mais abrangente do conhecimento. Como o ambiente é incerto, a posse do conhecimento reside na busca permanente por informação. Nonaka e Takeuchi (1997: p.05) defendem que a perpetuidade deste hábito leva ao processo de inovação contínua e possivelmente a uma vantagem competitiva.

Ao obter respostas sobre a estratégia, isto gera novas perguntas que foram denominadas como Agentes, Interações e Iniciativas. Para cada uma, foi identificado o par correspondente quando as perguntas são elucidadas: Atitudes, Cenários e Habilidades. Estabeleceu-se um sistema de acoplamento confrontando o tipo de estruturação do problema e a abordagem intelectual adequada para o enfrentamento que conecta as três áreas de formação do pensamento.

A área de Atitude Estratégica obteve poucas evidências que comprovam como ela influi na formação do pensamento estratégico em virtude da relação entre o porte das empresas e seu ambiente de negócios.

Na área de Análise de Ambiente ficou claro que os métodos que separam os eventos certos dos incertos levarão a empresa a desempenhar as atividades possíveis de serem executadas, o que pode acarretar um fortalecimento da estratégia.

O desenvolvimento da estratégia é um processo que se realimenta. É um enriquecimento de idéias, tanto no sentido de esclarecer dados vagos (correlação e validação) quanto no sentido de geração de novas variáveis e modelos. O

conhecimento estratégico empresarial é o produto da intenção, da capacidade e do potencial de mercado da empresa.

Foi observada a influência de paradigmas intelectuais na formulação do pensamento estratégico.

Melhores resultados poderão ser obtidos por uma empresa, se for observada a proposta apresentada do item 5.2 – Esquema Conceitual que considera a abordagem intelectual mais adequada frente à estruturação do problema. No caso das empresas estudadas, os gestores de tecnologia de informação têm um caráter interpretativo que é bastante adequado ao ambiente em que atuam.

Quando explicados os tipos de abordagens, reconhecem-se como interpretativos. Não sabem como identificar ou não tem tempo de integrar as abordagens intelectuais ao ambiente de trabalho, mas em muitas evidências os grupos decisores se comportaram como prevê a teoria.

Tanto as ferramentas de planejamento serviram para clarear os objetivos empresariais, bem como em situações menos estruturadas abordou-se a questão com o desenvolvimento de conceitos próprios, apesar da validade incerta.

A formação do pensamento impacta na modelagem do negócio.

Note-se o caso de uma das empresas, a Uniform: ao entender e resolver um problema diferente em um cliente estendeu a solução como um serviço para o resto da base de clientes. Para cada uma das lacunas de análise (Atitude estratégica, Análise do Ambiente e Geração da Estratégia) há uma reformulação constante da visão do negócio com a demanda por mais informações.

No caso de ambientes de incerteza, a abordagem interpretativa é a mais indicada. Isto implica que a empresa gerida por gestores individuais deve procurar formar um bom grupo decisor para o processo de tomada de decisão, pois a abordagem interpretativa se aplica melhor na formação de grupos para um pensamento mais rico e eficaz.

O referencial conceitual elaborado permitiu retratar os conceitos abordados na formação do pensamento estratégico.

Esta formulação encontrou respaldo nas evidências e na teoria estudada. Além dos momentos de elaboração, o estudo procurou demonstrar que a formação do pensamento ocorre em parte pela formação intelectual do grupo decisor. Não existe a necessidade de um paradigma intelectual dominador para todas as situações, uma vez que eles são condicionados pelas transformações no ambiente. As pessoas são em parte deterministas, interpretativas e críticas. E isto dependerá de como o problema se apresentar para elas.

O gestor irá se beneficiar mais se olhar a estratégia como um espaço ambíguo onde todas as estratégias são viáveis, mas nem todas estão maduras podendo escolher qual a mais apropriada no momento. O oposto seria trabalhar com a idéia de que estratégias são inviáveis e descartáveis.

Por fim, se os ambientes empresariais são incertos e se a tradição positivista é pervasiva (está presente, pode estar atuando, mas não é considerada), os gestores devem investir mais em treinamentos que reforçam a capacidade de compreensão de processos (inserção no contexto) do que na capacidade de entendimento (relação de causa-efeito linear). A diferença reside no fato de que a compreensão provê contexto às relações de causa e efeito. Com o ambiente incerto e com modelos de negócios poucos duradouros ter uma obsessão em esclarecer relações de causa-efeito podem tornar a empresa mais eficiente, mas menos eficaz.

Também se pode investir em colaboradores com pouco (ou sem) conhecimento técnico para trabalhar em áreas de apoio, mas que tenham habilidades sociais de congregação e mobilização de pessoas. O corpo técnico é que deve aceitar que nem todos terão um desempenho avaliado de forma quantitativa.

6.1 LIMITAÇÕES

A primeira restrição é o porte das empresas. Como são de pequeno porte, não foi possível aprofundar algumas questões. Se fosse possível entrevistar

empresas de maior porte, talvez se pudesse desenvolver um roteiro mais abrangente permitindo até a ampliação dos objetivos do estudo.

Outra limitação foi a indisponibilidade de mais entrevistados em cada empresa. Embora o número de empresas e o perfil tenham sido adequados, a pesquisa ficaria mais rica se novos informantes pudessem ampliar mais cada tema a partir das evidências relatadas pelo entrevistado anterior na mesma empresa.

Somente uma das empresas usa um método formal extensivo de elaboração de cenários, embora os outros participantes da pesquisa tenham uma ótima visão de negócios. Ainda é muito comum no mercado estudado o desuso de ferramentas de decisão, mas por outro lado não se pode dizer que seja resistência dos gestores. Este problema já era esperado e foi antecipado adotando-se um roteiro de entrevista mais aberto. Caso seja possível estudar documentos do plano estratégico desenvolvido, a obtenção de dados para análise pode ser mais profunda e mais ampla, possibilitando um roteiro melhor estruturado e até alguma análise estatística das respostas posteriores.

Além das restrições na obtenção de dados, o próprio pesquisador pode causar viés, pois a simples presença na entrevista acarreta comportamentos involuntários sem a consciência plena tanto do entrevistador quanto do entrevistado. Na interpretação dos dados, esta também é condicionada pela visão de mundo do pesquisador, que leva o estudo numa direção em detrimento de outras.

6.2 PESQUISAS FUTURAS

As oportunidades de pesquisa a partir deste trabalho apontam na direção do estudo da cultura organizacional ou da perda de eficiência do planejamento formal em organizações de maior porte em recursos humanos.

É interessante se o mesmo tema pudesse ser abordado com outro método de investigação como o estudo etnográfico de Schultze (2000). Capturar as mudanças de estado da informação *in loco* e comparar com os paradigmas intelectuais abordados pode propiciar informações diversificadas permitindo outras conclusões.

Replicar a pesquisa em empresas com outras características sob o mesmo tema servirá para ampliar o detalhamento do esquema conceitual proposto. Um estudo de caso que observe empresas que usam planejamento estratégico com diferentes níveis de detalhamento (como a empresa expande ou resume os aspectos formais) em contraposição com a satisfação ou insatisfação com o uso de métodos pode ampliar os conhecimentos alcançados neste estudo.

Um estudo de caso sobre o uso dos paradigmas intelectuais por pessoas e por grupos em separado é importante para se observar efeitos e estabelecer relações com o desempenho organizacional.

Das três empresas entrevistadas uma delas declarou que está melhorando alguns estudos do planejamento substituindo avaliações por dados de mercado. Outra resente o fato de não haver tempo e precisar de assessoria externa. Baseado nisto, uma análise longitudinal talvez seja uma oportunidade no futuro para estender as conclusões deste estudo.

6.3 PARA AS EMPRESAS

Pelas respostas das empresas, o planejamento pode ser bem usado para desenvolver o pensamento estratégico. Se a elaboração de um planejamento estratégico se dimensionar como um sistema de varredura, aos poucos se tornam claras as questões que devem ser respondidas e que não foram pensadas. O planejamento torna-se uma lista de checagem.

Embora seja uma ferramenta de caráter determinista, cabe ao planejador instituir um sistema heurístico e impedir que o planejamento “engesse” a empresa e desmotive colaboradores. Se for tomado como um ponto de apoio e que o pensamento estratégico está nas pessoas, ficará mais difícil do processo de formalização da estratégia criar falsas expectativas de resolução de problemas.

Os gestores devem ter mais cautela sobre a validade das informações mais amplas na sociedade atual, que muitas vezes são dadas como certa. Uma das empresas pôde desenvolver um produto durante 4 anos, enquanto outra pôde se

beneficiar de produtos que emigraram da economia tradicional (agências de propaganda). Então sob certos aspectos, mapear o que não é volátil é essencial em vez de aceitar a cacofonia da sociedade de que tudo é incerto, rápido e perigoso. Uma das empresas tem um método que esclarece o que está presente e o que está incerto no ambiente porque isto está previsto no método de planejamento adotado e, embora seja uma ferramenta determinista, o processo de construção é criativo.

6.4 PARA A ACADEMIA

A pesquisa observou que pode existir complementação entre os paradigmas intelectuais na resolução de problemas. O estudo do processo decisório poderá ser mais rico investindo-se em estudos com problemas de natureza semelhante que se aborda com paradigmas intelectuais diferentes. É importante que pesquisadores utilizem os paradigmas não preferenciais para descobrir novos padrões de pensamento, o que um sistema dominante não permite *a priori*.

Mesmo no ensino deve-se trabalhar melhor a evolução da filosofia. Serve como forma de conscientizar decisores e executivos em formação de como uma linha de pensamento se tornou dominante; quais os pontos positivos e negativos desta hegemonia e quais as ameaças e oportunidades de outras formas de pensamento.

Refletir sobre a convivência complementar das diversas formas de pensamento representa uma oportunidade em relação à usual abordagem dialética sobre os mesmos.

REFERÊNCIAS

- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.; MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems; **MIS Quarterly**, September, 1987.
- BLACKLER, F.; REED, M.; AND WHITAKER, A. Epilogue: An Agenda for Research; **Journal of Management Studies** 30(6), 1993.
- COURTNEY, H.; KIRKLAND, J.; VIGUERIE P. Strategy Under Uncertainty; **Harvard Business Review**, Novembro-Dezembro 1997.
- COURTNEY, J.F. Decision making and Knowledge Management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS; **Decision Support Systems** 31, 2001.
- DAY, G. S.(Org.) **Wharton on Managing Emerging Technologies**; New York : John Wiley & Sons, 2000 Cap.9.
- EISENHARDT, K.M.; SULL, D. Strategy as Simple Rules; **Harvard Business Review**, Janeiro 2001.
- GODET, M.; ROUBELAT, F. Creating the Future: The Use and Misuse of Scenarios; **Long Range Planning**, V. 29 N.2 1996.
- GORRY, G.A.; SCOTT MORTON, M.S. A Framework for Management Information Systems; **Sloan Management Review** 13(1), 1971.
- HAMEL G. Strategy as Revolution, **Harvard Business Review** 74(4), 1996.
- 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: Editora Campus 10ª Edição, 1995.

- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um Guia Prático para a avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informação. READ – **Revista Eletrônica em Administração**, Porto Alegre: PPGA/UFRGS, Edição 3, vol. 2 n.2, Novembro de 1996.
- LEVITT, T. Marketing Myopia; **Harvard Business Review**, Setembro-Outubro 1975
- MCKENNA, R. Marketing is Everything; **Harvard Business Review**, Janeiro-Fevereiro 1991.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**; Nova Iorque: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**; Porto Alegre: Bookman, 2004 Cap 1.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação; Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A.; GOLDONI, V. **Análise da Aplicação do Método Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação**. 30^º Enanpad. Salvador: 2006.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência; Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.
- QUIGLEY, J. **Visão**: Como os Líderes a Desenvolvem, Compartilham e Mantêm; São Paulo: Makron Books, 1990.
- SCHULTZE, U. A Confessional Account of an Ethnography about Knowledge Work. **MIS Quarterly**, V.24(1) March, 2000.
- SKYTTNER, L.; **General Systems Theory: Ideas & Applications**, World Scientific Pub. Singapore: 1^ª Edição - 2001

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios**: The Art of Strategic Conversation. Chichester: John Wiley and Sons, 1996.

YIN, R. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

GLOSSÁRIO

CRM – é o acrônimo da frase em inglês Customer Relationship Management, expressão que pode ser traduzida como Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente;

Decisor – Ente que toma a decisão num processo decisório;

Determinismo – Doutrina ou sistema filosófico em que o futuro é o resultado necessário das condições e estruturas preexistentes;

ERP – é o acrônimo da frase em inglês Enterprise Resource Planning, expressão que pode ser traduzida como Sistemas Integrados de Gestão Empresarial. São sistemas de informações que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de: finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing e vendas) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais e sistemas de apoio a decisão);

Esquema Conceitual – e também, Esquema Gráfico Conceitual: expressão (e desenho) usada no trabalho como similar ao termo em inglês *framework* que procura explicitar as relações entre os conceitos; Arcabouço;

Extrapolativo – prática que consiste em estender ao futuro uma tendência, situação ou processo ao mesmo ritmo, e na mesma direção, com que se tem desenvolvido no presente;

Pervasiva – Algo que é indissociável; Arraigado; Entrelaçado; Presente mas invisível a partir do costume;

Portfolio – É um conjunto de trabalhos de um profissional ou empresa;

SIAD – é o acrônimo da frase Sistemas de Informação e Apoio à Decisão;

Teoria Crítica – Propõe a teoria como lugar da autocrítica do esclarecimento e de visualização das ações de dominação social, visando não permitir a reprodução constante desta dominação; e

TI – é o acrônimo da expressão Tecnologia de Informação.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista

Tema Tipos de Estratégia

Base: Capítulo 1 do Livro Ascensão e queda do Planejamento e Estratégico

Contribuição: Serve para se adotar um conceito base de plano estratégico que apóia as discussões ao longo do trabalho até o levantamento dos resultados. Faz uma análise histórica e bibliográfica sobre a evolução do Planejamento Estratégico. Propõe um conjunto de formas de estratégia que são encontrados no processo de elaboração: pretendida, deliberada, não realizada, emergentes e realizadas.

Questão a investigar: Como o objetivo do trabalho é verificar como o empresário ou grupo de diretores formatam suas estratégias e alocação dos recursos, é interessante de verificar se eles passam por todas estas fases.

Ou seja, a partir de suas pretensões, quantas ações são postas em prática, quantas são abandonadas e porque, se o processo de elaboração permite perceber a emergência de novas opções (formação de um quadro) e como o plano ficou a partir do que foi realizado em relação ao plano inicial.

Cód Dis03

Tema Análise de Ambiente

Base: Strategy Under Uncertainty

Contribuição: Sugere ações de planejamento estratégico pelo grau de definição dos cenários. Cenários apresentam 4 níveis de incerteza: Futuro claro, Futuros alternativos, Faixa de Futuros, Ambigüidades. Para cada nível indica o que pode ser conhecido e sugere quais as ferramentas mais adequadas. Indica posturas estratégicas com relação aos cenários possíveis: Formatar o futuro, adaptar-se ao futuro e reservar lugar no futuro. Estrutura muito parecida com as propostas de Miles/Snow ; Porter ; Hamel. Análises sobre o ambiente.

Questão a investigar:

As empresas conseguem determinar as forças dominantes que compõe um ou mais cenários?

Como fazem isto?

Conseguem calcular riscos (calculam) ou atribuem notas (avaliam)?

Estes cenários recebem ações de iniciativa ou de contingência?

A empresa tem como validar sua visão de composição de forças?

Ela procura fazer isto como?

Ela usa as ferramentas propostas pelo autor?

A empresa consegue clarificar as várias informações e que tipos de cenários consegue elaborar (um dos 4 acima)

Cód Dis01

Base: Alignment Between Business and IS Strategies: a Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders

Contribuição: O artigo investiga uma correspondência entre tipos de estratégias de negócios e tipos de estratégias de SI. Usa como ligação entre as duas estruturas uma lista de Atributos de Estratégia de Negócios: Defensividade, Aversão ao risco, Agressividade, Proatividade, Análise, Coordenação de curto, médio e longo prazo. Deduzem pelas características de negócios qual o perfil que se deve ter nos sistemas de operações, sistemas de informação de mercado, sistemas de interorganizacionais e sistemas de suporte a decisão. Efetuam pesquisa de campo para confirmar a proposta.

Questão a investigar: Esta classificação de Saberwal e Chan é utilizada na área de TI.

Será que os empreendedores a utilizam para concepção de seu planejamento estratégico?

Outra questão a se verificar é se as empresas de TI tem formalizado todos os tipos de Sistemas que este artigo analisa.

Ou seja classificar as 3 empresas quanto a presença de OS, MS, IS e DSS (siglas em inglês).

Quais as razões destes sistemas serem mais ou menos estruturados?

É por causa dos atributos de negócios listados anteriormente?

Cód Dis02

Base: Decision making and Knowledge Management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS

Contribuição: De acordo com Schultze o gerenciamento do Conhecimento pode ser abordado sob 3 perspectivas: Funcional, Interpretativa e Crítica. Apresenta um quadro onde se tem as características de estilo de decisão, perspectiva de conhecimento, processo de criação do conhecimento e tecnologia de informação.

Questão a investigar: levantar com as empresas quais das características acima elas apresentam em relação a teoria proposta.

Em que momentos do Planstrat a empresa ou grupo diretor converge para uma das 3 visões ou mais de uma ao mesmo tempo e como.

Em caso de consciência sobre as 3 abordagens quais os Prós e contras ou qual o posicionamento de cada entrevistado com relação a ela.

Cód Dis07

ANEXO

Entrevistas com Especialistas

Planejamento Estratégico

Esta entrevista não teve gravação de áudio, ocorrendo apenas a tomada de notas.

Notas	Conteúdo
1	Elaboração de Cenários servem para Gerenciamento de Risco
2	Para elaborar o planejamento Estratégico deve-se considerar a aspiração das pessoas, criatividade em sensibilidade e percepção e por fim um processo de liderança com alinhamento.
3	A idéia de se disseminar uma visão está muito desgastada, principalmente por ser ou parecer um processo de cima para baixo, o que pode causar resistência entre os colaboradores em vários níveis.
4	Cenário pode ser convincente quando a análise demonstra alto impacto no negócio
5	Cenários têm que ser desafiadores
6	Em função disto a empresa tem que ser adaptativa
7	Estratégia é menos a formalização e mais o processo de inteligência
8	Inteligência é uma rede de informações de mercado, distribuído nas pessoas.
9	Ponto Principal: A Diferença entre a Estratégia do Negócio (estilo) e a Formalização (Estímulo) da Estratégia
10	Estratégia do negócio é saber o que querer em cada instante e a repercussão
11	Plano Estratégico é a proposição/certificação de que todos conseguem ser coesos em relação aos objetivos vigentes
	FIM

Parte 1

Minuto	Conteúdo
1-2	Entrevistador: Introdução – o que é o estudo.
3-7	Entrevistador: Como foram observados os ambientes: C/S/E/P? Primeiro ambiente tecnológico: qual será a tecnologia vencedora (padrão(ões) dominante) Posteriormente o de mercado: quem estará consumindo esta tecnologia Econômico: pouco influente em termos de Custo-Benefício do estudo em si Político: pouco influente Social: Em termos de tecnologia, as pessoas não têm consciência do que querem.
8	Entrevistador: Como foi o envolvimento da equipe para elaborar a avaliação do ambiente? O talento da equipe é importante, mas o determinante é a presença de um ente visionário (dono, líder ou grupo de até 3 pessoas). Tem que fazer apostas e elas são sempre dramáticas.
9	Entrevistador: Este ente é alguém que traz uma visão pronta ou ele cria o ambiente pra ser desenvolvida? Ele não traz pronto, ele percebe. Ele possui mecanismos apurados ou diferenciados de percepção. E erra muito ou na maioria das vezes. Quando acerta compensa ou paga todos os erros anteriores.
10	Entrevistador: Qual é o estilo, a relação dele com o resto do grupo? Estilo Guru. O grupo segue a muitas vezes idolatra. As vezes o grupo pode não entender tampouco líder sabe explicar a idéia. Casos citados: Apple, Oracle, HP.
11	Entrevistador: Tu mencionas que ele é idolatrado ao mesmo tempo pode não ser compreendido, então como ele envolve as pessoas? Ele é um líder. Ele vislumbra oportunidades, faz o planejamento pela lente da tecnologia, identifica nichos.
12-13	Entrevistador: Mudando o assunto para tipos de planejamento. Diz que avaliar os tipos de estratégias (citadas pelo entrevistador) era a atividade que mais gostava de fazer e aconteciam muitos erros no processo. Já foi líder no processo e já foi liderado, mas sempre soube o seu papel no processo.
14-15	Entrevistador: Como aconteceu a questão de fazer um plano, analisar, voltar a corrigir... O plano era feito segundo as regras do potencial financiador do projeto (elaboração de plano de negócio). A função era colocar uma percepção de oportunidade segundo as regras de quem iria fazer a análise dela. Citou tipos de potenciais financiadores: empresa de capital de risco, uma entidade financiadora governamental (finep, bndes, cnpq), um ministério, fundos de investimentos, etc. No meio desse processo tinha uma série de ações não-estruturadas de melhor entendimento e depuração da oportunidade.

16-20	<p>Entrevistador: Se fosse incumbido de fazer um plano estratégico, montou equipe? Fez sozinho? Como foi a relação indivíduo-grupo-organização?</p> <p>Tinham vários momentos. Era feito por contingenciamento de informações. Observava-se que tipos de dados funcionais seriam trabalhados e se envolvia o responsável que pudesse agregar algo neste sentido.</p> <p>Uma vez que se tinha uma definição do que fazer, havia de outro lado uma metodologia para colocar aquilo de uma forma que pudesse ser comunicada. O plano de negócios tem que comunicar entes externos e internos, para o colaborador se encaixar no esforço empresarial. Demonstrou o plano de negócios do próprio gabinete afixado na parede.</p> <p>Serve também como lista de checagem. Se não tiver um bom roteiro, porque muitas coisas não estarão completas. Um bom roteiro é aquele que lembra de coisas necessárias agora e não daqui a um ano quando se estiver em campo.</p>
21	<p>Entrevistador: Então é um documento de pontos que foram acordados, vamos dizer assim...</p> <p>Sem esquecer de nada. Repetiu os “3 pilares” citados antes</p>
22-26	<p>Entrevistador: Mudando de assunto, falando sobre as abordagens do conhecimento.</p> <p>Explicação sobre conceitos básicos: dado, informação e conhecimento.</p> <p>Dado – Informação estruturada e codificada;</p> <p>Informação – Dado interpretado;</p> <p>Conhecimento – Base de Informações com elementos para que ocorra um processo de inferência para a tomada de decisão.</p> <p>Exemplo de uma placa de trânsito.</p> <p>Exemplos de distorções sobre o banco de informações.</p>
27-29	<p>Entrevistador: Debate sobre fichas apresentadas. Faltou desenhos explicativos dos conceitos.</p> <p>Analisando as 3 abordagens de conhecimento oferecidas, reconheceu que as 3 ocorrem simultaneamente e buscou identificar os momentos de ocorrência (dentro de um sistema).</p> <p>O Conhecimento tem que ter funcionalidade, ele tem que ser capaz de ser interpretado para o processo de decisão. E existe um feedback, existe uma crítica. Debates qual o sentido de “crítica”. Ela (a crítica) ocorre mesmo que não tenha grupo, e retroalimenta o processo de conhecimento. A capacidade crítica está muito vinculada com a idéia anterior de visão dos sujeitos privilegiados. Capacidade crítica pode ser a percepção diferenciada.</p>
30-31	<p>Entrevistador: Explicação sobre os tipos de cenários</p> <p>Argumenta que na maioria das vezes os cenários tecnológicos se situarão entre o cenários de Ambigüidade e de Faixas de Futuro, sendo os outros com baixa ocorrência e o de alternativa única como exceção.</p>
32-37	<p>Entrevistador: Alertei sobre a necessidade de construção de algum futuro, mesmo que seja improvável para dar suporte aos colaboradores.</p> <p>Diz que se fazem as opções, mas não muda o drama da ambigüidade do cenário.</p> <p>Exemplo com explicações sobre tecnologias e padrões concorrentes de redes em 1990.</p> <p>Com a explicação procurou mostrar que não era possível na época de sequer sintetizar uma faixa de atuação tecnológica. Tinha que se fazer uma aposta e ver o que acontecia.</p>

Parte 2

Minuto	Conteúdo
1-2	Continuando do ponto anterior. Expondo sobre protocolos TCP/IP
3-4	Entrevistador: Como ocorreu o processo e quantos estavam envolvidos? Impreciso ou indefinido porque a explicação foi dada agora para um evento passado. Na época nada era claro.
5-7	Entrevistador: Mudando de assunto, sobre atitude estratégica. Usei o exemplo da SONY. Entrevistador: Dificuldade em analisar o ambiente tecnológico sob esta nomenclatura
8-9	Usou exemplo do celular pra explicar que não há a posição do Analisador. Exemplificou o caso da patente: abrir mão de proteger tecnologia, pois é tudo muito rápido.
10-11	Análise de mercado maduro: Estamparia. Na TI todos são prospectores.
12-13	Explicação pausada de gráficos
14	Pausa Análise sobre aprendizagem organizacional
15	Retomou a idéia das 3 funções do plano de negócio.
16-17	Falando sobre faixas de crescimento de potencial: quando alcançava o máximo ela poderia quebrar.
18	Razões: Tecnologia era defasada. Mercado: sumia. Métodos gerenciais não conseguiam ir além pra fazer a empresa crescer a partir de certo ponto. (break even point)
19	Falou da dificuldade da empresa envelhecer em TI. Palavra-chave em TI: Volatilidade
20-21	Número de ondas que conseguia acompanhar era 3. Comparou computadores mono processados para multiprocessados e depois a disseminação das pequenas máquinas.
22	Explicando a tendência atual de processamento: uso intensivo da Internet / ASP
23	O profissional de TI hoje não consegue ultrapassar a 3ª onda de conhecimento tecnológico. Então não se sabe qual é o conjunto de conhecimentos necessários. Aí se acaba dando um curso muito voltado para tecnologia, o que é um equívoco, pois a tecnologia morre.
	FIM

Entrevistas com Empresas

Empresa November

Parte 1

Minuto	Conteúdo
1	Entrevistador: Introdução Formalização em função de um curso feito
2	Entrevistador: Foi feito sozinho? Documento elaborado sozinho; mas a discussão foi feita com um sócio
3	Entrevistador: Etapas e Duração? Foi feito gradualmente sem nenhuma etapa em paralelo (em seqüência)
4	Discussões - 20h de duração / Confecção do documento – 80h
5	Avaliação de Cenários foi feita em separado e gerou artigo. Esperou a empresa ter mais experiência (de mercado) para elaborar o plano
6	Ano Zero -> 60 clientes / Ano 1 -> 400 clientes
6	Entrevistador: Como foi feito? Exemplos de adoção e abandono? 05 a 06 reuniões de discussões sobre tendências, concorrentes... discutir estrategicamente
6m45s	Principal discussão: Acordo de visão comum do futuro
7	... que depois se traduziu em outras coisas (sincronização)
7m15s	... desenhava cenários imaginários (rascunhos de situações)
	Incerteza sobre operadoras + fornecedores + concorrentes
8	Análise de Forças + Modelo de Negócio “qual é o formato de negócio que a gente quer? O que a gente quer criar que seja o jeito da empresa trabalhar? Pra onde a gente vai rumar?”
8m48s	Entrevistador: Exemplo de concordância? Escolha de uma variável dominante (empresa ágil)
9	Concordância rápida sobre posicionamento fundamental: Empresa tem que ser ágil (valor) (processo heurístico)
10	Exemplificou (sobre agilidade) – dúvida respondida sobre modelo de negócio
10m30s	Mercado descartado – é uma outra dinâmica de negociação (e operação) com o cliente
12	Outra grande discussão: como estruturar canais (ainda sem definição) (raciocínio lógico não frutificou)
13	Entrevistador: Segmentação: Por que a Geográfica foi escolhida? Conceito de “ <u>Destruição de valor</u> ” no mercado principal

14–15	Estratégia que não frutificou e também não foi realizada ainda – (comparação entre 2 discussões)
16	Entrevistador: Informações Secundárias – como foi pesquisado? Uso de ferramentas
17– 18	Entrevistador: Havia Domínio Tecnológico? Desenvolveu os cenários procurando ser independente do Modelo de Negócio (abstraindo o que a gente faz) “Análise Impessoal” – Como a avaliação foi feita(dos concorrentes)
19	Entrevistador: Explicação e pergunta sobre Atitude Estratégica Atitude Estratégica – obs.: usou uma abordagem lógica para estruturar melhor o problema (análise por vetores, indutivo), a seguir atribuiu rótulos a classes de concorrentes (interpretativo)
20	Entrevistador: Como foram rotulados os concorrentes? Variável tempo de mercado veio à tona, em virtude de processos isomórficos. No começo tinham trajetórias similares e hoje buscam nichos e mais originalidade.
21	Entrevistador: Como se chegou na idéia de experiência? Posicionamento atual – obs: conceito de barreira de mobilidade – faz parte de uma técnica
22	Entrevistador: Como foi feita a escolha dos vetores? Fatores chaves de sucesso No início por notas, agora por dados de mercado
23	Entrevistador: Como se formam as barreiras? Técnica de grupos estratégicos – Lista os fatores por empresas, agrupa e tenta entender porque cada empresa está em cada grupo, o que a empresa deve fazer para migrar de um grupo para outro e quais os custos deste esforço
24 – 26	Entrevistador: Exemplos de itens elaborados a partir da técnica Interrupção Exemplos de itens: BSC , ...
27	Visão de produto – básico, ampliado (conceito de marketing) e foi usado como estímulo para projeção de áreas, estruturas, serviços que podem ser criadas.
28	Entrevistador: Aplicação da atitude 1º copiou (oferta de serviço) para poder concorrer e 2º encostou para então procurar brechas
29	Estruturou a empresa: contratar equipe, organizar processos. Agora a idéia é criar “a ruptura com os concorrentes”
30	Entrevistador: Como foram obtidos os fatores chaves de sucesso? Listada (estruturada) entre os sócios e avaliadas individual (estruturada)
31	Comentário do entrevistador sobre a lista de FCS Num primeiro momento um fator (capilaridade) foi considerado crítico, no momento atual está sendo revisto. (Remodelagem)
32	Entrevistador: Pergunta sobre tecnologia

33–34	Explicação básica sobre tecnologia, plataformas
35	Lacuna em aberto sobre tecnologia
36-38	Entrevistador: Pergunta sobre relacionamento Dedicação (lobby) com clientes, sem método estruturado via “tentativa-erro”, sistematizar atividades de inteligência

Parte 2

Minuto	Conteúdo
1	Entrevistador: Pergunta sobre Cenário: Como foi confeccionado o documento dos cenários? Conteúdo ou Processo Processo: aplicação do método
2	Método: Qual a razão de fazer o processo; Quais as forças motrizes que movem a indústria (ou que dão forma); categoriza em certezas e incertezas;
3	Gera cenários heterogêneos que podem ser melhor manipulados para análise e especulação.
4	Procura estudar ou simular o comportamento da empresa em cada um dos cenários elaborados
5	Entrevistador: Pergunta sobre Ambientes
6	Considerações sobre Mudanças (e pausa)

Parte 3

Minuto	Conteúdo
1	Entrevistador: Pergunta sobre Análise Fatorial
2–3	Entrevistador: pergunta sobre a Ordem da análise – Forças Motrizes x Tendência Não teve relação Tendências vieram de um instrumento de análise. Forças Motrizes estavam dentro da ferramenta de cenários e foram incorporados inteiros para dentro do plano
4	Entrevistador: Diferença entre FMs e Elementos Pré-determinados FMs são forças macros presentes fora da indústria e elementos pré-determinados derivam destas forças
5	Conceito de Convergência – aceitação quase automática e que não há nada que irá impedir isto
6	Debate sobre Grau de Convergência
7	Como os serviços serão consumidos é incerto
8	Visão da Operação: o interesse é sobre o uso.
9	Indicador do Negócio: Volume de mensagens
10	Entrevistador: Como os cenários foram criados? Foram derivados das incertezas considerando as certezas: – Variáveis: Cultura Digital x Redes Heterogêneas e Homogêneas x Privacidade

11	Matriz ou combinações com itens mais interessantes em termos de análise
12-13	Explicação sobre o que são as variáveis e como funcionam (pegar os conceitos do documento de planstrato)
14	Variáveis fora obtidas de estudos (informações secundárias)

Parte 4

Minuto	Conteúdo
1	Entrevistador: variáveis ou fatores (escolha e combinação de variáveis)? Fatores: uma série de variáveis geravam as incertezas
2-3	Como há muitas variáveis isto iria gerar muitas combinações A técnica sugere evitar muitas variáveis
4	Entrevistador: Usaria a análise matemática para esta etapa? Provavelmente não porque os inputs seriam arbitrários
5	Entrevistador: Pergunta sobre Estabilidade ou Volatilidade – o cenário “Bolha” não seria um ambiente volátil?
6	Análise sobre o cenário “Bolha da Telecom” – não é necessariamente instável, é apenas o fato de que as expectativas são maiores do que a realidade
7	Expectativas se refletem mais sobre tecnologia e infra-estrutura de telecomunicações o que poderá requerer uma correção no mercado.
8	Entrevistador: Conceito Computação “Pervasiva” (introjeção) É o efeito de um objeto, situação ou evento que entra na rotina e não é mais notado por mais presente que esteja. Exemplo: falta de luz -> procurar vela -> acende a Luz pra procurar vela
9-11	Comentários sobre possíveis impactos na indústria a partir do escândalo da Cisco. (veio a tona na semana da entrevista)
12	Entrevistador: Matriz de Competitividade ajuda a amadurecer o processo de elaboração de cenários?
13	Explicação processual: elabora de forma impessoal; quando estiver pronto, situa a empresa no cenário.
14-15	Análise sobre poder de barganha dos players do cenário. Exemplo do GSM
16-17	Entrevistador: Explicação e Pergunta sobre paradigmas de formação do conhecimento
18	Pensamento funcional é auxiliar: é muito mecânico e algumas questões não são aprofundadas. Pensamento central é interpretativo. Estilo das discussões é mais aberta. Consenso antes de qualquer formalização
19	Diálogo busca diversificação, conceitos mais amplos.
20	Pensamento estratégico ocorre naturalmente “de conversa”, sem sistemática. A sistemática surgiu pela oportunidade de ter uma instrumentalização.
21	Entrevistador: Sobre pensamento, as coisas tinham facilidade de ficarem claras ou vocês

	<p>se “agarraram em alguma coisa” e a partir dali foi seguindo um caminho?</p> <p>Entre a empresa começar e vir a formalizar planejamento demorou 1 ano e meio. Neste meio tempo o foco era aprender a operar no mercado, as questões mais básicas, produtos, comportamentos dos clientes. À medida que aprendiam sobre o negócio já discutiam.</p> <p>Então a estratégia de entrada foi a cópia e a melhoria sobre estes processos.</p>
22	As discussões eram mais de curto e médio prazo. Início baseado em táticas. Estudos eram mais desconectados (produtos, concorrentes)
23	Discussões Amadureceram antes da formalização da estratégia
24	Os modelos e a formalização da estratégia servem para fazer pensar diferente determinadas questões e também para deixar registrado o processo para futuras consultas.
25	<p>Ela capacita o planejador a pensar de forma diferente.</p> <p>FIM</p>

Empresa Sierra

Parte 1

Minuto	Conteúdo
1	<p>Entrevistador: Introdução</p> <p>Origem de cada um</p>
2	<p>Ramo de negócio e evolução (1999)</p> <p>Sócios e ramo de negócio anterior</p>
3	<p>Planejamento era mais como uma “operação a ser montada”</p> <p>Exemplo de descarte de estratégia – concorrente forte</p>
4	<p>Exemplo de decisão errada e novo negócio</p> <p>Empresa atual – Erro gerou experiência: exemplo de experiência aproveitada em negócio abandonado. (Especialista referenciou algo semelhante)</p>
5	<p>Entrevistador: 2002/03?</p> <p>Especificaram o software (para CRM)</p> <p>Portfólio com módulos</p>
6	<p>Entrevistador: Como foi formulada a visão?</p> <p>Herança de uma experiência para usar em outro contexto.</p> <p>Conhecimento, reconhecimento de padrão.</p>
7	<p>Começou com o planejamento de 99, aproveitando a estrutura da empresa anterior (obs.: desenvolver depois o conceito de familiaridade)</p>
8	<p>Análise de oportunidades em conjunto envolveu estudo de capacidade de replicação do sistema e depois desenvolver serviços em cima do produto quando atingir uma</p>

Minuto	Conteúdo
	<p>maturidade “legal”</p> <p>Entrevistador: Dados disponíveis?</p> <p>Dados de empresas Americanas, mas imprecisas pro ambiente Brasileiro</p>
9	<p>Dinâmico dos dados serviam de modelo apesar dos dados em si não terem esta capacidade – modelagem qualitativa</p> <p>Era uma empresa de marketing que foi adquirindo tecnologia</p>
10	<p>Conceitos bem próprios dentro da ferramenta</p> <p>Conceito de perfis de público – BDM com módulo de conteúdo e plataforma pra distribuição disto. E de comunicação com o contexto.</p>
11 – 12	<p>Módulos customizáveis e relacionamento de perfis</p> <p>Projeto tem alta aderência a vários tipos de clientes (permite estratégia diversificada)</p>
13	<p>Entrevistador: Customização é pouco duradoura?</p> <p>Heurística – Customizar por uma vertical de mercado – Segmentação por ramo industrial.</p>
14–15	<p>Conceito 2 – Integração da gestão de relacionamento e gerenciamento de conteúdo no ambiente e no banco</p>
16–17	<p>Entrevistador: Tinha conceito de produto e ramo de mercado e...?</p> <p>O que mais demorou a trabalhar uma posição competitiva foi o que trabalhar e qual diferencial da empresa.</p> <p>Software e serviços para marketing de relacionamento e gestão do conhecimento tendo tudo integrado tudo numa empresa. Desenvolver projetos especiais até desenvolver o produto e depois ganhar escala.</p>
18	<p>Saber abstrair, perceber e estruturar mercados que se consolidam.</p> <p>“O tipo de software que vai ficar”.</p> <p>Entrevistador: Usaram planejamento para estruturar a oportunidade?</p> <p>Estruturação por uma mostra interessante de clientes.</p>
19	<p>Planejamento ficou definido pela posição competitiva – com o que eu vou trabalhar.</p>
20	<p>Entrevistador: Quanto tempo durou? Que tipo de ferramenta ou análise utilizaram?</p> <p>Análise do planejamento: 11 meses de planejamento de produto</p> <p>Analisaram 5 ferramentas.</p> <p>Usando um benchmarking americano. SWOT, Análise de funcionalidade, tabela (Funcionalidades x Necessidades)</p> <p>Método genérico na indústria.</p>
21	<p>Descrição de método – (MUP?!?) – entendimento do problema do cliente, as partes afetadas (quem dentro da empresa se relaciona com o problema), levantamento das necessidades em ordem de prioridade, especifica as funcionalidades que o software tem que ter pra atender estas necessidades.</p>
22	<p>Foco no tamanho da UM, muitos dados exterior e poucos dados nacionais.</p> <p>Resultado promissor mas sem precisão (qualitativa a análise)</p>

Minuto	Conteúdo
23	<p>Entrevistador: Previsões se confirmaram de 2003 para cá?</p> <p>Dados secundários que se confirmaram.</p>
24	<p>Decisão foi mais em cima de uma análise qualitativa de confiança num construto.</p>
25	<p>Entrevistador: Houve um debate entre os sócios?</p> <p>Pouco debate em função de experiência anterior, tinham mesma visão de futuro. Confirmaram com outras fontes a tendência</p>
26	<p>Entrevistador:Desenvolveram alguns cenários?</p> <p>Nada claro para área de vendas porque o projeto do plano de negócios contemplava 4 anos de desenvolvimento. Sem condições de previsão porque é difícil de validar.</p>
27	<p>Entrevistador: Análise de Ambiente?</p> <p>Usaram desenvolvedores de ERPs como benchmarking, identificar oportunidades.</p>
28-30	<p>(Cenário generalista e cenário especialista, vendo desta forma, mas não conscientemente.) Exemplos de empresas por área de atuação.</p> <p>Mais exemplo de informação secundária: Information Week – Abril 2007. Declaração da MS de que o mercado (de CRM) (é muito especialista) e o projeto dela não é aderente. Conceito de aderência de projeto.</p>
31	<p>Exemplos de estratégia Generalistas x Especialistas – aquisições e movimentações de mercado.</p> <p>Implantam um projeto de grande porte, tem ali os conceitos embutido nas ferramentas, mas não tem uma cultura para se trabalhar com aquilo ali.</p> <p>Explica a participação dos produtos no portfolio (central ou periférico). Posicionamento Especialista em Marketing de Relacionamento e Gestão do Conhecimento. Com boa integração com generalistas.</p>
32	<p>Ponto de migração de Plano de Negócio para planstrato: portfolio mais claro (ou maduro) e mais experiência de mercado</p>
33–34	<p>Momento atual: dimensionar o que consegue atender com o software atual para decidir se trabalha com canais ou não.</p> <p>Vários projetos são negados (orçamento) por dificuldade em ser calculáveis.</p>
35	<p>Entrevistador: Como era a Concorrência no momento anterior do planejamento?</p> <p>Evolução: em 2003 eram só Especialistas. Depois os generalistas começaram a comprar empresas Especialistas. Mantiveram os softwares especialistas, mas foram tirando a cultura das empresas especialistas em (prestar) serviços.</p>
36	<p>Entrevistador: Os concorrentes generalistas adotaram um cenário diferente da sua empresa?</p> <p>Na verdade eles colocaram uma previsão de entrada neste segmento. Aumentar o faturamento, entrando no segmento comprando empresas.</p>
37	<p>Procurou conhecer os concorrentes e comparar com o próprio conhecimento simulando o que eles são capazes de fazer e se isto compensa para eles fazerem.</p>
38	<p>2003 o ambiente estava mais volátil com grandes movimentações. Hoje está mais fácil de se trabalhar com números.</p> <p>Entrevistador: Como se buscava informação confiável para decisão?</p> <p>Inteligência: observaram quais as empresas que tinham inteligência de mercado e</p>

Minuto	Conteúdo
	desenvolviam soluções aderentes as necessidades dos clientes
39	<p>Entrevistador: Estilo do monitoramento – sistemático ou cultural?</p> <p>Ocorriam em paralelo. Em termos Macro é mais cultural, quando se especificava funcionalidades (ou análise de software concorrente) em cliente então eram bem mais analítico.</p>
40	Quando se conhece uma área específica se consegue perceber quem está fazendo algo diferente ou melhor que os outros. “Tem um conceito na frente e ela ta vislumbrando alguma coisa que vai acontecer”. Elas prototiparam melhor porque tem visão de mercado melhor então aquilo ali te guia como uma visão. (Eles conseguem identificar as empresas proxy em cada segmento).
41	Análise (preditiva) de concorrentes – é quando tu conhece um problema e vê numa empresa a (proposta de) solução e vai numa outra e ta todo mundo perdido.
42	<p>Entrevistador: Chegaram a usar alguma ferramenta de planejamento de cenários?</p> <p>Não usou ferramentas, não modelou pq é tudo caótico.</p>
43	Para minimizar o caos, as empresas tentam compreender qual projeto consegue ter melhor aderência às necessidades.
44	Em geral, desenvolver software leva 4 anos. Análise de Gestão do Conhecimento.
45–46	Análise de como a Indústria de carros no Japão trabalha conceitos.
47–49	<p>Entrevistador: Dentro do planstrato, Análise de idéias claras, amadurecidas e idéias pendentes ou não realizadas?</p> <p>Claros</p> <p>Especificação do produto, preço praticado, a parte de estratégia operacional – divisão de equipe (padronização x customização) (equipe de projeto x equipe de produto) (árvore de decisão)</p> <p>Abstraia de cada projeto o que era produto e o que era customização. (não era possível separar)</p>
50	Quando o produto já existe é possível modelar várias variáveis numericamente Não estava claro: Previsão de venda, previsão financeira BSC: FIN=? (ganho de escala), necessidade de CLI=ok, desenvolvimento operacional = ok, treinamento e tecnologia = satisfatório
51	Mais difícil foi analisar a demanda e fazer uma previsão de vendas
52	Variáveis: qual o tamanho do mercado, quanto eu consigo vender, de que produto eu consigo vender e capacidade eu tenho de processar e entregar isto
53	<p>Descartado:</p> <p>Uso de 2 tecnologias concorrentes, mas não tinham capacidade pra adotar as 2.</p>
54	Hoje: explicou um pouco o processo de compra, como influencia o processo de escolha da tecnologia 53-54 explicou um processo adotado que demorou a amadurecer
55	Análise de tecnologia

Minuto	Conteúdo
56	<p>Análise de tecnologia de banco de dados. Software dominante, mas por outro lado uma análise de tendência num software mais barato. Uso de informações secundárias: quadrante mágico do Gartner Group e Forrester. Quad Mágico = projeção para 5 anos</p> <p>Empresas de pesquisa de mercado em tecnologia que acertam ou erram por muito pouco</p>

Parte 2

Minuto	Conteúdo
1	<p>Entrevistador: Quem decide?</p> <p>Decisão por posicionamento de concepção de produto como diferencial.</p>
2	Análise sobre definição de um core competence
3	Caso de cliente: característica de aderência pelo conceito de produto. Fez uma oportunidade de negócio e depois ficou livre para ampliar o planejamento.
4	<p>Uma empresa de software primeiro tem que identificar uma oportunidade de negócio, ela tem que desenvolver um produto ou serviço mas precisa prototipar este prod/serviço.</p> <p>Entre perceber (enxergar) o produto e ter o produto são coisas bem diferentes (prototipar = anos, oferecer e instalar= meses)</p>
5 – 6	Diretores e distribuição: Fábio = marketing + vendas + requisitos de produto; Ronaldo = gerente de projetos e design e Jorge = Gerente de Tecnologia
7	Exemplo de conflito produtivo. Poucas discussões. A discussão tende a ser despersonalizada. (Fizeram cursos em conjunto que tende a melhorar o processo de comunicação)
8-9	<p>(MS Solution Framework) – serviu como benchmarking</p> <p>+ (IBM MUP – padrão mais maduro da indústria) = processo próprio</p>
10	<p>Sistema de validação de etapas com o cliente para evitar geração de custos.</p> <p>Fases: Análise, Especificação, Desenvolvimento, Testes, Estabilização e Mercado. Seqüencial e em espiral.</p>
11	Cada fase é uma versão de software priorizando a partir de 3 variáveis independentes (características de estratégia de desenvolvimento) – tempo de lançamento, funcionalidades e estabilidade do software
12	<p>Priorizou o projeto deles por funcionalidade porque sabiam que iria demorar muito tempo para desenvolver.</p> <p>Estratégia equivocada = planejamento financeiro (deveríamos ter pego financiamento ou investidor), ficou ausente no planejamento.</p>
13	Explicou a decisão que foi ancorada num evento anterior de prejuízo.
14	Pagar os prejuízos de empresa anterior e investir muitos recursos próprios direcionou a empresa a melhorar no seu planejamento empresarial

Parte 3

Minuto	Conteúdo
--------	----------

Minuto	Conteúdo
1–2	<p>Entrevistador: Tendências de 2003 para cá?</p> <p>Hoje é um paradoxo com presença de Especialistas e Empresa Grande.</p>
3 – 4	<p>Entrevistador: Processo de compra (e venda interna) nos clientes</p> <p>Recomendação + Diretor/Gerente de Marketing. Começou pelo encarregado de TI, mas não tinha autonomia. Funcionou quando passaram a tentar vender para o encarregado de Marketing (futuro usuário).</p>

Parte 4

Minuto	Conteúdo
1	Entrevistador: Explicação sobre paradigmas de formação do Conhecimento
2	<p>Perfil do entrevistado = catalisador, estimulador de grupos</p> <p>Perfil de Ação e não tanto conhecimento. (talvez seja a mesma coisa)</p> <p>Faz pesquisa por conta própria</p>
3 – 4	<p>Empatia (envolvimento de RH) = senso de fazer parte do negócio, envolvente. (Liga social)</p> <p>Resultado = motivação e orgulho (processo de inclusão)</p>
5	Motivação -> Planejamento para evitar retrabalho
6	<p>Entrevistador: Formalizar o planejamento ajudou de que forma?</p> <p>Exemplo de Multidisciplinidades dentro da equipe. Aceitar pessoas de formação diferente. (para o entrevistado, conhecimento tácito faz parte do conjunto de crenças do indivíduo que pode ajudar a motivar o profissional)</p>
7 – 9	<p>Exemplos.</p> <p>(Boa visão interpretativa associada a conhecimento técnico.) (Oportunidade aqui de exemplos)</p>
10-11	<p>Entrevistador: Comentários sobre paradigmas</p> <p>Entrevistado falou ao fundo – a gente (cada um de nós) tem um pouco de cada um (concordo plenamente)</p>
12	Planstrato = não pode ser feito por uma pessoa, as abordagens existem em áreas dentro da empresa, RHs de uma empresa de SW é muito eclético.
13	<p>O Grande negócio é envolver as partes para que o planejamento não siga uma linha só.</p> <p>Entrevistador: Usei metáfora de um algoritmo para explicar a influência dos paradigmas.</p>
14-15	O papel de um crítico na empresa de SW é importante porque um SW de larga escala nunca é desenvolvido 100% perfeito e apresentará bugs. Só que se chega num nível que se estabiliza ele e não vale a pena trabalhar em cima
16	Pessoa muda a maneira de pensar na área de TI e se abre para novas idéias
17	FIM

Parte 1

Minuto	Conteúdo
1	<p>Entrevistador: pergunta sobre a formalização da Estratégia</p> <p>Em meio a um processo de formalização foi alterado o pensamento estratégico da empresa o que direcionou a uma prática sem planejamento formal por enquanto. Benefício foi o foco no cliente.</p>
2	Pensador individual(estilo induzido por não ter sócio e equipe capacitada).
3	Explicando situação anterior da empresa – tecnologia baseada em flash para aplicação em CDs + Empresa de editoração
4	Serviços padrão no mercado, com qualidade, mas sem muita inovação, teve uma experiência anterior e precoce com Internet
5-6	<p>Entrevistador: Portfolio?</p> <p>Produto 1 – E-mail Marketing – “Recomendação” que faz gerar dados</p> <p>Produto 2 – Banco de Dados gerados e analisados</p> <p>Produto 3 – Mapeamento/monitoramento de navegação no site que gera dados</p>
7	<p>Entrevistador: É completo?</p> <p>Portfolio pode ser ampliado, mas em relação ao mercado/concorrentes é completo</p>
8	<p>Entrevistador: Portfolio padrão ou diferenciado?</p> <p>Ele é padrão, mas tem aderência à área de Marketing baseado em pesquisa.</p> <p>(obs/entrevistador: aderência é quando um projeto geral tem flexibilidade para se adaptar a condições específicas)</p> <p>O diferencial é a tendência da pesquisa de mercado estar migrando para a pesquisa espontânea; com os dados gerados pela navegação</p>
9	<p>Entrevistador: Simetria de mercado? Há correspondência do portfolio nos concorrentes?</p> <p>Se divide um pouco. Na linha de e-mail marketing o Modelo de negócio é Simétrico. Na linha mapeamento de navegação não há concorrente local, apenas em SP.</p>
10	Entrou no mercado através do marketing mail. Foi pioneiro mas hoje é padrão no mercado.
11	<p>Entrevistador: Copiou ou buscou diferencial?</p> <p>Buscou diferencial em função das dificuldades do ambiente. O desafio foi duplo: ter uma empresa no Brasil e se propor a operar um negócio com poucos referenciais e que em alguns aspectos até hoje não se consolidaram ainda.</p>
12-13	<p>Entrevistador: Perfil de conhecimento estratégico</p> <p>Com a mudança no curso de formação, migrou também da técnica para o processo comercial-publicitário e procurou encaixar as 2 coisas.</p>
14-15	<p>Entrevistador: Fez algum estudo de cenários?</p> <p>Estudo de cenários não, mas supriu a lacuna com estudo dos concorrentes. Pode haver muitos concorrentes por falta de barreiras de entrada</p>

Minuto	Conteúdo
	Outras variáveis (além dos concorrentes) – Governo e Tributação (oportunidade). Governo estimula softwares
16	Na análise não amadureceu alternativas, foi caminho único. A avaliação que ocorria era no sentido de se era um bom caminho e o que se queria alcançar.
17-18	Entrevistador: Observar concorrentes clarifica horizontes? Ajuda a definir perfil de clientes viáveis. Se teve um concorrente vendendo num setor então indica amadurecimento na disposição em investir. Concepção: vencer a imaturidade do mercado (problema comum em consultoria). Muitas coisas são possíveis mas o cliente não tem a mesma perspectiva. (Vê a Internet de forma “amadora”)
19-20	Verba para Internet não tem, tem que se basear num indicador correlato. Indicadores de mercado: Aptidão 1) Faturamento 2) Quanto o cliente investe em TI ou Mktg (portas de entrada) e Disposição 3) Cliente tem Visão Web: investe em TI, tem parque de máquinas instalado, ERP, CRM já é um começo.
21	Entrevistador: Como tecnologia impacta a estratégia? Tecnologia de software está na cabeça das pessoas, que se tornam escassas e caras = impacto é no custo da mão-de-obra
22-23	Entrevistador: Pergunta sobre diferença de mão-de-obra própria e concorrente de pouca estrutura: Amadurecimento de um plano de carreira Conceito “Eupresa”: para quem trabalha sozinho, problemas de apoio e processo de construção do projeto, multidisciplinar Estrutura favorece a prestação do serviço e resolução de problemas de projeto (questão da socialização do ambiente de trabalho na condução dos problemas)
24–25	Entrevistador: Participação numa Associação setorial local? Hoje é associado, mas envolvimento foi mais aprofundado como Diretor de Projetos durante 2 anos. Exemplo de Projeto: Pesquisa quali+quanti Raio-X do Mercado
26–27	Entrevistador: Como vê a questão Pensamento x planejamento? A prática sofre em relação ao pensamento do negócio. O pensamento existe, mas tem sido difícil colocar em prática. Menos planejamento por falta de tempo e de estrutura de apoio. Ressente uma equipe para pensar estrategicamente. Nunca fez um processo formal, mesmo em outras empresas.
28-29	Entrevistador: Explicação sobre filosofias de formação do conhecimento
30	Posicionou-se mais como Interpretativo e explicou como ocorre o processo criativo, através de estímulos: faz uma reunião de pré-produção para se esgotar possibilidades, uso de brainstorming. Esforço comercial é mais como uma reunião com cada encarregado (em separado)

Minuto	Conteúdo
	para tratar do assunto.
31	Operacional: Uso da experiência para transformar conhecimento tácito em explícito
32	Quando acontece tem sido positivo o uso de pensamento crítico, mas sem exemplos
33	Entrevistador: Quanto tempo focado em Internet? Usa planos de ação? Desde 99. Explicou o Conceito “Ostra”: pecam um pouco por olhar “fechado” o operacional fora de um contexto (a não ser o do atendimento ao cliente). Tem uma realidade nova com o uso de gerentes que poderá fomentar mais debates de estratégia.
34	Entrevistador: Usa ferramentas? Usa Indicadores internos? Mais focado na parte financeira
35	Comentários sobre formato de informação

Parte 2

Minuto	Conteúdo
1	Entrevistador: Tipos de Estratégia e exemplos
2	Exemplo do e-mail marketing. Foi pioneiro, mas não ganhou muito mercado. Até o mercado assimilar o conceito outros concorrentes conseguiram se aprontar para a oportunidade. Problema de timing: sabe que vai acontecer, mas não se sabe quando.
3-4	Concepção: EVD - Estratégia de Visibilidade Digital – plano de mídia da mídia tradicional com ferramentas de Internet com ações aprimoradas (integradas). Usos do conceito (“site no ar é um site isolado”) Elaborou para uso num cliente e se percebeu como um conceito pronto.
5-6	Já está em andamento, mas não alcançou todo o seu potencial, tanto para o cliente quanto para a empresa. Concebem mas não conseguem integrar o cliente. Tendência para 2008 – planejamento da mídia digital do cliente. Um concorrente já contratou profissionais de mídia.
7	Entrevistador: Evolução dos conceitos usados Estágio anterior: Relacionamento digital – qualquer contato que se pudesse gerar de um consumidor para o nosso cliente. Fazer estímulos pela Internet. Limitador: Como fazer um conceito ter cara de produto para vender. Empresário como consumidor ainda confiante na mídia tradicional. Sem indicadores concretos, eram mais indiretos mesmo.
8	Os indicadores na Internet são mais precisos e melhor medidos hoje. Marketing – evitou o foco no produto e buscou o benefício para se diferenciar
9	Estágio Anterior: começou pensando num argumento, num método em função de uma restrição. Do produto para o esforço de venda. Processo de atelier.
10	Pela percepção do entrevistado, várias empresas não têm planejamento para ser o que são. Era pra ser outra coisa e foi por acaso que descobriram uma maneira de atuar. Caso Google: sem uma intenção de mercado clara. Exemplo semelhante de produto na própria empresa.
11	Exemplo do “pente pra careca”.

Minuto	Conteúdo
12	Pergunta sobre estratégia de diversificação para compensar a falta de planejamento concreto.
13	<p>Na Internet tem várias situações de especialização mas a empresa procurou manter o leque de opções aberto.</p> <p>Exemplo de mercado que não se envolve: Comércio eletrônico</p> <p>Exemplo de mercado que se envolve: Coleta de dados, campanhas de relacionamento. Tem um direcionador mais ainda tem bastante diversificação.</p>
14	Exemplo de como o CRM virou produto na empresa (estratégia emergente)
15	<p>Comparação de custo x benefício entre um software popularizado (word) e produto da empresa que tem aplicação específico.</p> <p>Maturidade de Software – Cliente pode não planejar software porque expande as aplicações conforme a necessidade imediata.</p>
16–17	<p>Explicação e pergunta sobre Atitude Estratégica</p> <p>É fraco neste tipo de negócio por não ser um mercado maduro.</p> <p>Muitas vezes é difícil explicar os conceitos relacionados ao produto</p>
19	<p>Análise do que é volátil e do que é maduro = Herança</p> <p>Análise do e-mail marketing e marketing direto tradicional</p>
20	Análise do fenômeno Second Life: deu certo mas durou pouco (1 ano)
21	Tendência do Uso da análise de dados gerado pela Internet (temas + densos)
22	<p>Análise sobre a pesquisa tradicional</p> <p>Cliente tem informação, mas não sabe usar -> falta de conhecimento</p>
23–24	Isto é um problema ou uma oportunidade? Aí gerou internamente uma área funcional chamada “Célula de Inteligência Digital”, mais no papel do que na prática (Problema comum de consultoria de qualquer ramo)
25–26	<p>Entrevistador: Perfil empresarial da empresa</p> <p>Um gerente para área técnica com experiência anterior e outro para área comercial.</p>
27	FIM