

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
MPA – MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

EDSON KIYOSHI SHINTANI

PROCESSO DE ESTRATÉGIA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE
EQUIPAMENTOS DE TELECOMUNICAÇÕES

SÃO PAULO
2011

EDSON KIYOSHI SHINTANI

PROCESSO DE ESTRATÉGIA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE
EQUIPAMENTOS DE TELECOMUNICAÇÕES

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado Jr.

SÃO PAULO
2011

Shintani, Edson Kiyoshi.

Processo de Estratégia: um Estudo de Caso em uma Empresa Fabricante de Equipamentos de Telecomunicações / Edson Kiyoshi Shintani. - 2011. 114 f.

Orientador: Sérgio Túlio Prado Junior.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Telecomunicações – Indústria – Estudo de casos. 2. Estrutura organizacional. 3. Planejamento estratégico. 4. Internet (Redes de computação). I. Prado Junior, Sérgio Túlio. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

EDSON KIYOSHI SHINTANI

PROCESSO DE ESTRATÉGIA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE
EQUIPAMENTOS DE TELECOMUNICAÇÕES

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia de Empresas.

Data de Aprovação:

20/12/2011

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado Jr. (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Antônio Gelis
FGV-EAESP

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
ESPM

Para os meus pais Terukiyo e Satiko, pelos princípios que me passaram, pelas chances que tive e pelo encorajamento sempre presente.

Para minha esposa Márcia, com suporte de sua mãe Célia, pelo apoio e incentivo constante ao longo deste projeto, sem os quais não seria possível materializar este humilde trabalho, em paralelo cuidando de nossas filhas e maiores realizações: Fernanda Satie e a Sofia Mayumi recém nascida.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador e Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado Jr., ao Prof. Dr. Thomaz Wood Jr. pelas orientações iniciais e motivação em seguir, ao Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder e Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Jr. pelas sugestões de aprimoramento, e aos membros da banca Prof. Dr. Antônio Gelis e Prof. Dr. Felipe Mendes Borini.

Aos Executivos que gentilmente dedicaram parte de seu precioso tempo e atenção a este estudo de caso durante a etapa de entrevistas nos Estados Unidos e no Brasil, permitindo maior relevância e consistência nas informações levantadas em campo: em especial ao seu fundador e atual presidente do conselho de administração, ao CEO e aos diversos Vice-Presidentes Executivos, de Região e uma Diretora.

Aos professores do MPA Antônio Carlos Manfredini, Luiz Carlos Di Serio, Luis Artur Ledur Brito, Miguel Caldas, Moisés Sznifer, Fabio Luiz Mariotto, Fábio Gallo, Richard Saito, João Carlos Douat, Luiz Carlos Cabrera, Renato Guimarães Ferreira, Wilton de Oliveira Bussab, Arthur Ridolfo Neto, André Torres Urdan, Maria José Tonelli, Jaci Correa Leite, Paulo Standerski, Luciano Thomé e Castro, Isleide Arruda Fontenelle, Mauricio Almeida Prado e aos persistentes colegas que enriqueceram as aulas com suas experiências.

De forma geral, aos obstáculos que surgiram ao longo da minha vida e trouxeram reflexões, maturidade e oportunidades, e aos grandes líderes empresariais e professores que tive contato e aprendizado para desenvolvimento e superação.

RESUMO

A pesquisa sobre o processo de estratégia busca responder questões complexas de como as estratégias são formadas, executadas e modificadas, capturando a complexa e dinâmica relação entre o conteúdo da estratégia e seu contexto de utilização. Apesar da vasta literatura existente, relativamente pouco se sabe sobre como os processos afetam de fato a estratégia, tornando o trabalho em processo de estratégia mais sobre processos que estratégia. Este trabalho visa contribuir no conhecimento da estratégia empresarial, utilizando a estratégia como prática como maneira de observar no campo o fenômeno do processo de estratégia e explorando as práticas de estratégia na organização. Esta pesquisa se baseia num estudo de caso único exploratório em uma empresa fabricante de equipamentos de telecomunicações, líder global em tecnologia nos segmentos onde atua, identificando as mudanças no processo de estratégia ocorridas após a troca de CEO e seus resultados observados nas práticas da estratégia. São investigadas algumas das mudanças estratégicas ocorridas: realinhamento das soluções para novos negócios, foco em conteúdo para as redes celulares para captura de valor e internacionalização. São utilizadas algumas informações de mercado de instituições internacionais relevantes sobre o crescimento da internet, infra-estrutura de comunicações e mobilidade. Da academia, foram aproveitados conceitos para ampliar o entendimento do contexto e análise do ambiente externo a organização: economia da informação, internet e custos de transação, cadeia de valor e teoria dos jogos e velocidade evolutiva da indústria; e ambiente interno: estratégia, sua formação e prática, planejamento estratégico, valor da inovação nos negócios, internacionalização e influência da estrutura. Analisando-se o conjunto acima, observou-se o aumento da importância do tema da estratégia e de sua complexidade nas indústrias relacionadas de alguma forma com a internet, sugerindo, por exemplo, interpretações alternativas no relacionamento entre a estratégia e a estrutura organizacional.

Palavras-chave: Estratégia de Empresas, Estratégia como Prática, Processo de Estratégia, Planejamento Estratégico, Estudo de Caso, Telecomunicações.

ABSTRACT

Research on the strategy process seeks to answer complex questions of how strategies are formed, implemented and reviewed, capturing the complex and dynamic relationship between the content of the strategy and its context of use. Despite of the vast literature, relatively little is known about how the processes actually affect the strategy, making the strategy process work more about processes than actually strategy. This study aims to contribute to the knowledge of business strategy, using the strategy as practice as a way to observe the phenomenon of strategy process in the field and exploring the strategy practice in the organization. This research is based on an exploratory case study of a single telecommunication equipment manufacturer, a global technology leader in the segments where it operates, identifying changes in the strategy process occurred after the change of CEO and the results observed in the practice of strategy. Some of the strategic changes occurred are investigated: realignment of solutions to new business, focus on content for cellular networks to capture value and internationalization. Some relevant market information from international institutions is used about Internet growth, infrastructure of communications and mobility. From academy, concepts were used to enlarge the understanding of the context and analysis of external environment of the organization: information rules, Internet and transaction costs, value chain, game theory and evolutionary speed of the industry; and internal environment: strategy, its formation and practice, strategic planning, value of innovation, internationalization and structure influence. Analyzing the presented above, increased importance of strategy subject and complexity were realized in industries somehow related to the Internet, suggesting, for example, alternative interpretations of the relationship between strategy and organizational structure.

Keywords: Corporate Strategy, Strategy as Practice, Strategy Process, Strategic Planning, Case Study, Telecommunication.

FIGURAS

Figura 1 - Modelo Teórico.....	18
Figura 2 - Perspectivas Básicas da Estratégia	21
Figura 3 - Formação da Estratégia.....	24
Figura 4 - Modelo Planejamento Estratégico e Criação Contínua da Estratégia.....	26
Figura 5 - Modelo Dinâmico de Estratégia e Estrutura	31
Figura 6 - Cadeia de Valor	45
Figura 7 - Efeito Chicote	48
Figura 8 - Velocidade Evolutiva.....	48
Figura 9 - Países com Sistemas Móveis Celulares 2G e 3G.....	59
Figura 10 - Mapa Parcial da Rede de Valor para Conteúdo Móvel	61
Figura 11 - Tendências no Nível de Serviço entre Operadoras e Provedores de Conteúdo ou Serviço	63
Figura 12 - Estrutura Organizacional atual com destaque aos 10 Altos Executivos entrevistados	75
Figura 13 - Mudança na Estrutura Organizacional e quem foca em Formação ou na Execução da Estratégia	80
Figura 14 - Modelo atual do Processo de Estratégia	90

TABELAS

Tabela 1 - Três abordagens para o estudo da Estratégia.....	20
Tabela 2 - Resumo da contribuição dos Conceitos Teóricos ao Estudo.....	49
Tabela 3 - Extensão do uso da Internet nos Negócios, 2009-2010.....	57
Tabela 4 - Mudanças nas Atitudes das Operadoras Móveis de Telecomunicações	62
Tabela 5 - Escolha do Método de Pesquisa	65

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação dos Usuários da Internet na População total	50
Gráfico 2 - Usuários da Internet	51
Gráfico 3 - A Classe de Consumo	52
Gráfico 4 - Competitividade x Penetração de Banda Larga em 2010	53
Gráfico 5 - Acesso global a Banda Larga em 2010	54
Gráfico 6 - Difusão histórica de alguns produtos selecionados, Canadá.....	55
Gráfico 7 - Pessoas nos Estados Unidos que acham a Internet crucial em ao menos uma destas decisões.....	56
Gráfico 8 - Quase 6 bilhões de Usuários Móveis Celulares	58
Gráfico 9 - Faturamento Anual aproximado e ordem de grandeza de Bilhão de Dólares.....	78

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivo do Estudo	15
1.2	Relevância do Tema.....	16
1.3	Estrutura do Documento	17
2	CONCEITOS	18
2.1	Modelo Teórico.....	18
2.2	Estratégia e Processo de Estratégia.....	19
2.3	Formação de Estratégia.....	22
2.4	Modelo Conceitual.....	26
2.5	Inovação no Modelo de Negócios	28
2.6	Influência da Estrutura.....	30
2.7	Economia da Informação e alguns efeitos da Internet	40
2.8	Cadeia de Valor e Teoria dos Jogos.....	44
2.9	Velocidade Evolutiva.....	46
3	A INTERNET E A INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES	50
4	ESTUDO DE CASO: EMPRESA FABRICANTE DE EQUIPAMENTOS DE TELECOMUNICAÇÕES.....	64
4.1	Escolha do Método de Estudo de Caso.....	64
4.2	Abordagem para o Estudo de Caso.....	66
4.2.1	Questões de Estudo	66
4.2.2	Proposição do Estudo	67
4.2.3	Unidade de análise	67
4.2.4	Vínculo lógico entre os dados e proposição e critérios para a interpretação das observações.....	67
4.3	Estudo de Caso: Empresa fabricante de equipamentos de telecomunicações	68
4.3.1	Descrição da Empresa e da Cadeia de Valor.....	69
4.3.2	Entrevistados	75
4.3.3	Mudança na Liderança	77
4.3.4	Avaliação do Caso em comparação com a Revisão Teórica.....	97
4.3.5	Conclusões do Estudo	102
4.4	Conclusão.....	104
5	BIBLIOGRAFIA	108
6	ANEXOS	111

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho irá investigar mudanças ocorridas em uma empresa fabricante de equipamentos de telecomunicações relativas ao processo de estratégia, estudando as práticas de estratégia resultantes após a troca do seu CEO e abordando outros temas relevantes ao entendimento relacionados à economia da informação (SHAPIRO e VARIAN, 1999), falhas de mercado e a internet (ANAND, et al, 2000), cadeia de valor (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996) e velocidade evolutiva (FINE, 1998). O ambiente afeta a organização e a organização interage com o ambiente através de suas atividades em consonância ao processo e das práticas de estratégia (MARIOTTO, 2000).

A globalização e o acirramento da competição pressionaram as organizações geograficamente dispersas pelo mundo a encontrarem novos modelos e práticas de negócios que as tornassem mais competitivas (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2002). Segundo Melin (1992), formular estratégia está relacionado com a mudança de perspectiva e ou posicionamento (MINTZBERG, 1987). A internacionalização como processo de aumentar o envolvimento nas operações internacionais inter fronteiras compreende ambas as mudanças, a de perspectiva e a de posicionamento, representando grande dimensão no processo de estratégia corrente para a maioria das empresas de negócios.

Segundo Kim (1999), na economia do conhecimento, a estratégia deve se concentrar na expansão dos mercados existentes ou na criação de novos, não apenas bater a concorrência. Nesta nova visão de estratégia, Hamel e Prahalad (1994) enxergavam a estratégia como um processo de arquitetura e antevisão, competindo por oportunidades ainda não exploradas e advindas de processos menos estruturados e regrados.

A indústria digital, como citada por Hamel (2000) “não é apenas uma indústria, mas uma coleção de indústrias que estão simultaneamente convergindo e se desintegrando”. A tecnologia deve colaborar e gerar valor agregado na construção destes novos conceitos de negócio e não necessariamente na modernização ou na tentativa de tornar mais eficientes os modelos antigos, o que pode ser crucial para a empresa não ser bem sucedida.

A estratégia é temporária, complexa e imprevisível, mesmo que tenha funcionado no passado, não significa que funcionará no futuro. A organização influencia na estratégia, muitas coisas ocorrem de forma rápida e simultânea, tornando limitada a abordagem estratégica voltada apenas em onde chegar. É fundamental manter a consistência na execução e reagir

adequadamente, mas antecipar e definir o ritmo da mudança é ainda mais relevante. (EISENHARDT, BROWN e WHITEHILL, 1998)

Hall e Saias (1980) sugerem uma explicação alternativa para a visão mais amplamente sustentada sobre a natureza do relacionamento entre a estratégia e estrutura organizacional. A estratégia, estrutura e o meio ambiente estão intimamente ligados. Enquanto os homens podem construir a estrutura de uma organização, na prática é esta estrutura que mais tarde restringirá as suas escolhas estratégicas.

A abordagem tradicional de estratégia foca no conteúdo e em onde chegar (ANSOFF, 1965; MINTZBERG, 1978, 1994). No entanto, esta abordagem não é suficiente nos ambientes menos estáveis e altamente competitivos enfrentados por muitos executivos em diversos mercados, tal como no de telecomunicações e influenciado pela economia da informação (SHAPIRO e VARIAN, 1999). É preciso também se preocupar com a execução da estratégia e aproximá-las. (SULL, 2007).

O conceito de processo de estratégia busca responder como as estratégias são formadas, executadas e modificadas, capturando a complexa e dinâmica relação entre o conteúdo e o contexto de utilização da estratégia. Enquanto a pesquisa sobre o conteúdo da estratégia descreve os objetivos, sem detalhar o caminho, o foco da pesquisa sobre o processo de estratégia é justamente esta jornada. A crítica é que neste estudo do trajeto é comum que pesquisadores se desorientem dos resultados da estratégia (CHAKRAVARTHY e WHITE, 2002).

Whittington (2007) defende que o escopo da estratégia como prática é mais amplo que apenas o processo de estratégia, sendo necessária visão sociológica completa para entender as conexões da estratégia, seus subentendidos, suas ironias, problemas e, finalmente, tanto suas rupturas quanto continuidades. A preocupação com a execução, o que e como as pessoas fazem, nutriu o desenvolvimento de uma abordagem comumente denominada estratégia como prática, a qual percebe a estratégia como algo feito pelas pessoas na organização, ao invés de ser uma propriedade constitutiva dela (WHITTINGTON, 2006). A estratégia fica caracterizada como uma atividade situada num contexto e efetivada socialmente.

Considerando a perspectiva de a estratégia ser efetivada pelas pessoas na organização, a forma de pensar e agir estrategicamente da alta gerência foi relacionada com suas

experiências específicas adquiridas ao longo do tempo (pessoal, interpessoal, organizacional e externos). (GOLDMAN, 2007)

A abordagem do processo de estratégia referenciou o presente estudo. No entanto, a estratégia como prática contribuiu como maneira de observar no campo o fenômeno do processo de estratégia através das práticas de estratégia. Na elaboração da estratégia, a alta gerência frequentemente recorre ao planejamento estratégico como parte processo de estratégia para a definição da relação entre a organização e o ambiente interno e externo e atingir os objetivos organizacionais. Apesar de já ter sido considerado uma prática em declínio (MINTZBERG, 1994), alguns estudos evidenciaram que o planejamento estratégico continua em uso em grande parte das organizações (RIGBY e BILOUDEAU, 2007; MENDES, BINDER e PRADO JR, 2006).

A reflexão sobre o crescimento da internet e mobilidade, o cenário cada vez mais turbulento relacionado à globalização, alta competição, mudanças tecnológicas, busca de novos mercados, volatilidade da estratégia e preocupação com a sua execução, resultou nas seguintes perguntas de pesquisa relacionadas à organização em estudo:

1. Como a troca de CEO mudou o processo de estratégia?
2. Houve alteração na estrutura formal de planejamento das estratégias?
3. Qual o efeito na execução das estratégias?

1.1 Objetivo do Estudo

De forma geral, este trabalho visou contribuir com a academia explorando a interação entre o processo de estratégia e os resultados observados nas práticas de estratégia ao longo de um período, considerando o contexto e histórico de decisões da alta gerência.

O estudo de caso foi utilizado como método para explorar e investigar detalhadamente as mudanças no processo de estratégia, práticas de planejamento e execução das estratégias ocorridas e relacionadas ao evento organizacional da troca de CEO.

O objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

1. Como funcionava o processo de estratégia (formação, execução e mudança das estratégias) e como foi afetado com a troca de CEO?
2. Como funcionava o planejamento estratégico e como foi afetado com a troca de CEO?

3. Como funcionava a execução da estratégia e como foi afetado com a troca de CEO?

1.2 Relevância do Tema

Segundo Chakravarthy e White (2002), apesar da vasta literatura existente, relativamente pouco se sabe sobre como os processos afetam de fato a estratégia, tornando o trabalho em processo de estratégia mais sobre processos do que de fato em estratégia.

Considerando-se a falta de evidências empíricas sobre planejamento estratégico apontada por Grant (2003), Jarzabkowski (2008) e Whittington (2006) indicando o limitado conhecimento empírico sobre a prática da estratégia nas empresas, este estudo relativo a uma empresa multinacional americana objetivou contribuir provendo evidências para estas lacunas no corpo teórico dos campos de estratégia empresarial e estudos organizacionais.

O evento organizacional da troca de CEO teve efeitos no processo e práticas de estratégia resultando em diversos movimentos estratégicos como o realinhamento das soluções para novos negócios, foco em conteúdo para as redes celulares, reestruturação organizacional, internacionalização e revisão da cadeia de valor. O planejamento estratégico também influenciou e foi influenciado por estes movimentos que repercutiram na execução das estratégias. Este estudo de caso investigou e contribuiu com mais informações de como a organização interagiu com o ambiente externo e interno.

Foram investigadas tensões nas mudanças organizacionais, com algumas consideradas “mal sucedidas” no curto prazo, mas “bem sucedidas” depois. É importante a reflexão sobre os impactos nas atividades dos profissionais quando uma organização se compromete em realizar mudanças. A decisão de alterar as práticas de determinada organização deve ser ponderada com suas características internas de trabalho e com perfil de seus profissionais.

A aplicação das práticas e a efetividade das mudanças estão vinculadas à compreensão de seus benefícios pelos profissionais envolvidos, e à capacidade dos gestores em ler a dinâmica social e adaptar estas práticas ao contexto organizacional.

1.3 Estrutura do Documento

1. Introdução: contendo uma rápida contextualização, estabelecendo o objetivo do estudo e a relevância do tema, além de apresentar como este trabalho foi estruturado;

2. Conceitos: com a revisão dos conceitos teóricos essenciais no trabalho com a bibliografia;

3. A Internet e a Indústria de Telecomunicações: evidenciando o crescimento da Internet e sua infra-estrutura de comunicações no mundo, utilização nos negócios, situação atual e perspectivas futuras da Indústria de Telecomunicações;

4. Estudo de Caso: apresentação da metodologia, descrição da pesquisa, dos resultados das entrevistas, análise e conclusões;

5. Conclusões: com as considerações finais sobre o trabalho.

2 CONCEITOS

2.1 Modelo Teórico

O objetivo principal desta dissertação é de reunir e relacionar alguns conceitos teóricos relevantes do campo da estratégia e de estudos organizacionais com as informações pesquisadas no estudo de caso através da abordagem da estratégia como prática como lente, permitindo estruturar a análise e as conclusões com base na abordagem de processo de estratégia.

No intuito de ampliar o entendimento e contexto geral do estudo, são apresentados outros conceitos relevantes e oportunos relacionados ao ambiente de negócios (Economia da Informação e alguns efeitos da Internet, Cadeia de Valor e Velocidade Evolutiva), além dos conceitos focados na organização (Estratégia, Processo de Estratégia, Formação de Estratégia, Modelo Conceitual, Inovação e Estrutura). O modelo teórico proposto segue descrito na Figura 1 abaixo.

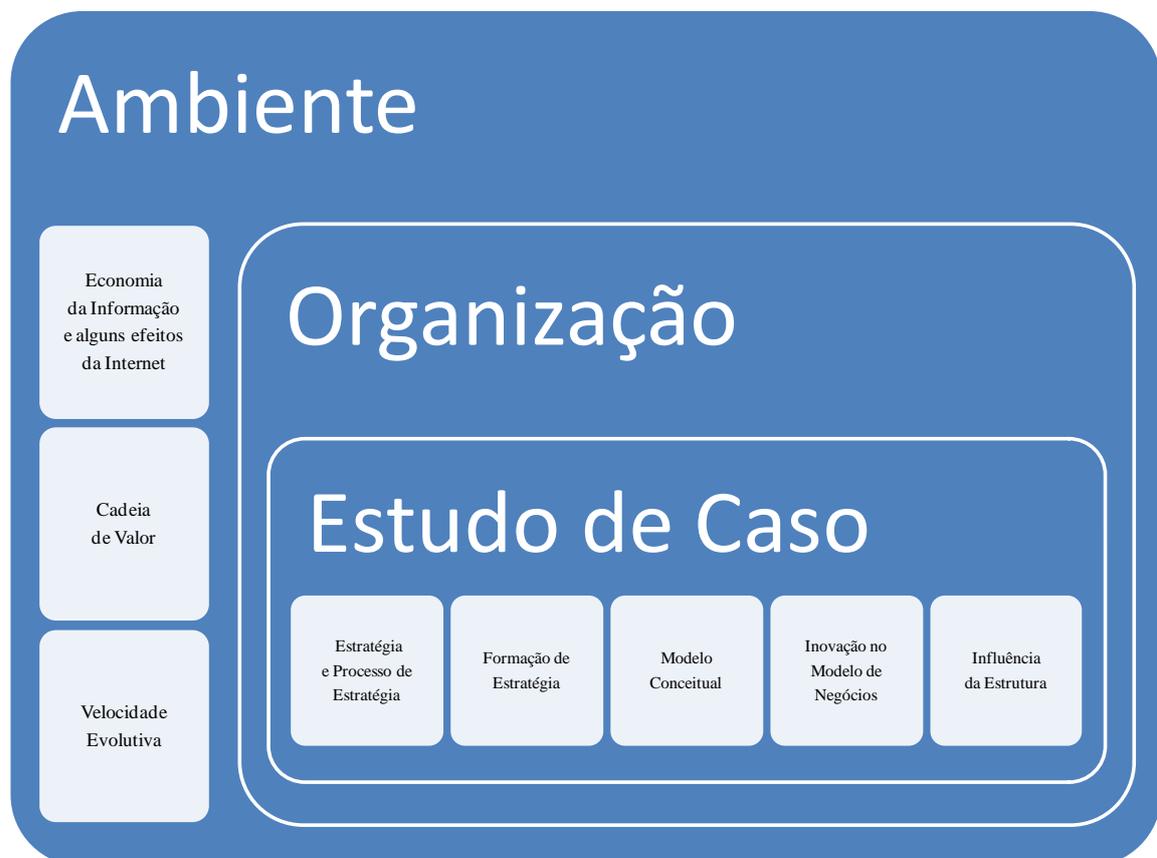


Figura 1 - Modelo Teórico

Fonte: Autor

2.2 Estratégia e Processo de Estratégia

As discussões sobre estratégia no campo da gestão nas universidades já ocorriam desde o início do século XX (GHEMAWAT, 2002). Contudo, a estratégia só foi considerada uma disciplina de estudo da administração através dos trabalhos referenciais de Alfred Chandler (1962), Kenneth R. Andrews (1971), e H. Igor Ansoff (1965) (RUMELT, SCHENDEL e TEECE, 1994). Depois, a disciplina de estratégia foi complementada pelos conceitos e ferramentas de análise por acadêmicos (e.g. modelo de cinco forças de Porter), empresas de consultoria (GHEMAWAT, 2002) e instituições representativas.

Os primeiros estudos visaram definir o conteúdo da estratégia, definindo a estratégia correta de acordo com a organização (ANSOFF, 1965), complementando sobre estratégia competitiva de Porter (1980) e análises econômicas (RUMELT, 1974).

Apesar de Chandler (1962) já considerar a noção de estratégia e estrutura, a relação estabelecida era mais de subordinação da estrutura em relação à estratégia organizacional. Vasconcelos e Cyrino (2000) defenderam a convergência entre a teoria organizacional e estratégia como uma via de pesquisa fundamental para a evolução de ambas as disciplinas.

Posteriormente, desenvolveu-se no campo da estratégia outra abordagem chamada de processo de estratégia, diferente do conceito de conteúdo, focando na análise da rotina da formação das estratégias (MINTZBERG, 1978). A abordagem de processo objetivava compreender como a estratégia era criada e realizada na organização e a principal crítica levantada era a predominância da visão “macro” (CHIA e MCKAY, 2007), marginalizando ferramentas, atividades e práticas utilizadas pelos profissionais em sua rotina (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2005).

Segundo Chakravarthy e White (2002), a pesquisa sobre o processo de estratégia é ampla, buscando responder as questões de como as estratégias são formadas, executadas e modificadas. Enquanto a pesquisa sobre o conteúdo da estratégia foca nos objetivos, sem detalhar o caminho, a pesquisa sobre o processo de estratégia agrega e complementa a anterior, se concentrando na jornada.

Na tentativa de aprimorar a abordagem da estratégia, decorreu a estratégia como prática. Nesta perspectiva a estratégia é também percebida como algo que as pessoas executam, importando como fazem numa interação social, buscando compreender a estratégia como algo

definido e redefinido pela interação entre as práticas de estratégia, os profissionais envolvidos e a execução dos planos na rotina diária. Esse movimento teórico teve suas raízes nas primeiras análises de Whittington (1996). Assim, a estratégia como prática é uma abordagem que propicia a observação da relação entre a perspectiva “micro” do cotidiano do estrategista e a perspectiva “macro” das práticas definidas para elaboração da estratégia, o que possibilita explorar como funciona esta relação.

Abordagem	Conteúdo	Processo	Prática
Foco de análise	Qual é a estratégia correta para uma organização?	Como a estratégia é criada e realizada?	Como a estratégia é (re) definida durante sua execução pelos profissionais e ferramentas envolvidas?
Principal benefício	Fornecer tipologias analíticas úteis	Captura a dinâmica interna das organizações ao definir estratégia	Observa a inter-relação de gerentes, práticas e prática cotidiana na construção da estratégia
Principal crítica	Ignora a complexidade da aplicação da estratégia	Foco em macro-processos, marginalizando as ferramentas, atividades práticas e o poder de agência dos profissionais	Problemas na definição de conceitos fundamentais para a estruturação dos estudos
Trabalhos fundamentais	Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Porter, 1980; Rumelt, 1974	Mintzberg, 1978, 1994; Pettigrew, 1985; Johnson, 1987	Whittington, 1996, 2006; Jarzabkowski, 2005

Tabela 1 - Três abordagens para o estudo da Estratégia

Fonte: SOUZA (2009)

A Tabela 1 anterior resume as três abordagens de análise da estratégia anteriormente apresentadas.

No contexto deste estudo, a estratégia como prática será utilizada como lente para observar no campo o fenômeno do processo de estratégia através das práticas estratégicas levantadas nas entrevistas com os executivos da alta gerência da organização. Esta abordagem aproveita muitas percepções da estratégia como processo, mas busca como os estrategistas fazem estratégia no nível gerencial.

Whittington (1996) mapeou e interpretou a estratégia em quatro perspectivas básicas indicadas na Figura 2:

- a) Como planejamento: focando nas ferramentas e técnicas que ajudem os gerentes a tomarem decisões sobre a direção do negócio, por exemplo, matrizes de portfólio, análise da estrutura da indústria e o conceito de competência central;
- b) Como política: analisando os retornos organizacionais em seguir direções estratégicas distintas, por exemplo, a estratégia de diversificação, inovação, aquisições, joint ventures e internacionalização;
- c) Como processo: explorando como as organizações primeiramente reconhecem a necessidade de mudança estratégica e então de fato a alcançam; e
- d) Como prática: cuja abordagem se baseia em muitas idéias da escola de processos, mas foca no nível gerencial e preocupa-se em como os estrategistas fazem as estratégias.

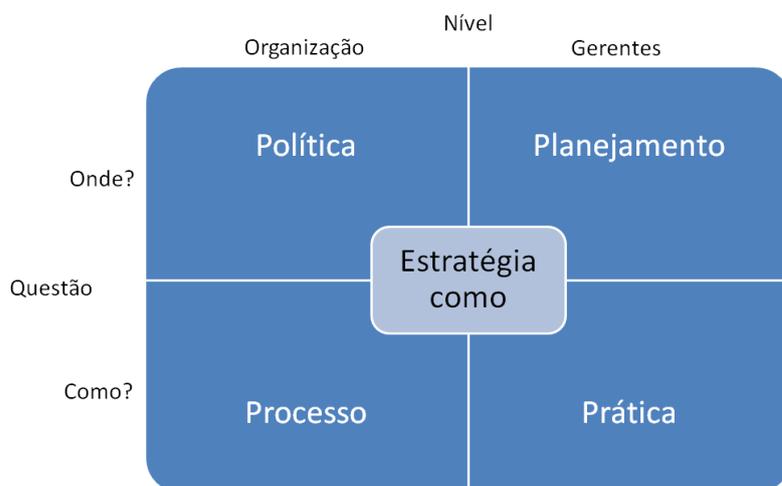


Figura 2 - Perspectivas Básicas da Estratégia

Fonte: WHITTINGTON (1996)

Esta perspectiva da estratégia como prática desloca a atenção nas competências centrais da organização para a competência dos gerentes como estrategistas, esperando foco muito mais amplo que a simples análise estratégica da direção. A questão é como os gerentes agem e interagem por toda a seqüência da formação da estratégia, obtendo as idéias, percebendo as oportunidades e compreendendo as situações.

Alguns dos elementos chaves da abordagem emergente da estratégia como prática incluem foco em: "onde e como os trabalhos de formação das estratégias e organização realmente acontecem, quem faz estes trabalhos de estratégia e desenho organizacional, quais são as habilidades necessárias a este trabalho e como são adquiridas". WHITTINGTON (2003)

A prática da estratégia não é a mesma para todos. O praticante efetivo necessita entender tanto as rotinas locais quanto os diferentes papéis envolvidos na formação da estratégia. Frequentemente, a competência prática requer mais disposição para trabalhar com estruturas e rotinas já existentes, do que conhecimento teórico. Portanto, as habilidades para fazer estratégia não são gerais e o sucesso em uma função não é garantia de sucesso em outra.

2.3 Formação de Estratégia

Após a apresentação das principais abordagens utilizadas no estudo da estratégia, nesta seção são explorados significados da estratégia, estratégia pretendida/ deliberada e emergente, como as estratégias são formadas, formuladas pelo planejamento estratégico e como a internacionalização está relacionada ao processo de estratégia.

Na abordagem do processo de estratégia e no livro ascensão e queda do planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994), o autor apresenta a sua própria definição sobre o que é planejamento e por que ele é importante, após considerar diversas alternativas, enquanto que para o que é estratégia insiste na necessidade de definições variadas.

Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. A formalização significando decompor, articular e racionalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações. O planejamento é uma abordagem proposta para a formulação de estratégia entre várias possíveis. Deve ser visto não como tomada de decisão, não como formulação de estratégia ou

como administração, nem como maneira preferida de fazer qualquer destas coisas, mas simplesmente como o esforço de formalizar parte delas.

O planejamento estratégico é importante porque a administração da estratégia pode ser claramente separada da gerência de operações, e o próprio processo de elaboração de estratégia pode ser programado e institucionalizado pelo uso de sistemas formais. Devido à formalização, o planejamento se torna o meio de criar e também operacionalizar a estratégia. Em outras palavras, o planejamento estratégico é a elaboração de estratégia, pelo menos na melhor prática (MINTZBERG, 1994).

As respostas para “o que é estratégia” podem variar:

- a) Estratégia é um plano (*plan*) ou algo equivalente, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Como plano, a estratégia pode ser geral ou específica;
- b) No sentido específico, a estratégia pode ser um estratagema (*ploy*) destinado a superar um adversário ou concorrente. Uma organização pode ameaçar expandir a capacidade da sua fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova planta. Aqui a estratégia real (como o plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, e não a expansão em si, e como tal é uma manobra;
- c) Estratégia também é um padrão (*pattern*), ou seja, consistência comportamental ao longo do tempo. Por exemplo, a Ferrari com seus carros entre os mais caros da indústria segue a estratégia de segmento superior;

Estas definições parecem válidas, onde as organizações elaboram planos gerais ou específicos para seu futuro e também extraem padrões do seu passado. Uma pode ser chamada de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. O mundo real requer pensar à frente e também certa adaptação ao longo do trajeto.

Conforme na Figura 3, as pretensões plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As que não se realizam podem ser chamadas de estratégias não-realizadas. A literatura do planejamento reconhece as duas, com preferência para a primeira, mas reconhece o caso da estratégia emergente onde um padrão realizado não foi explicitamente pretendido. Foram tomadas ações que com o tempo formaram algum tipo de consistência ou padrão (MINTZBERG, 1994).

Poucas estratégias podem ser puramente deliberadas ou puramente emergentes. Um sugere não haver aprendizagem, enquanto que a outra não haver controle. Todas as estratégias do mundo real necessitam de uma combinação das duas, tentando controlar, mas ocorrendo o processo de aprendizado. As empresas frequentemente buscam as estratégias guarda-chuva, onde são deliberadas em linhas gerais e os detalhes são deixados emergir dentro delas. Assim as estratégias emergentes não são necessariamente ruins, e as deliberadas, boas. As estratégias eficazes misturam estas características para que reflitam as condições existentes, especialmente a capacidade para prever e também a necessidade de reagir aos eventos inesperados.

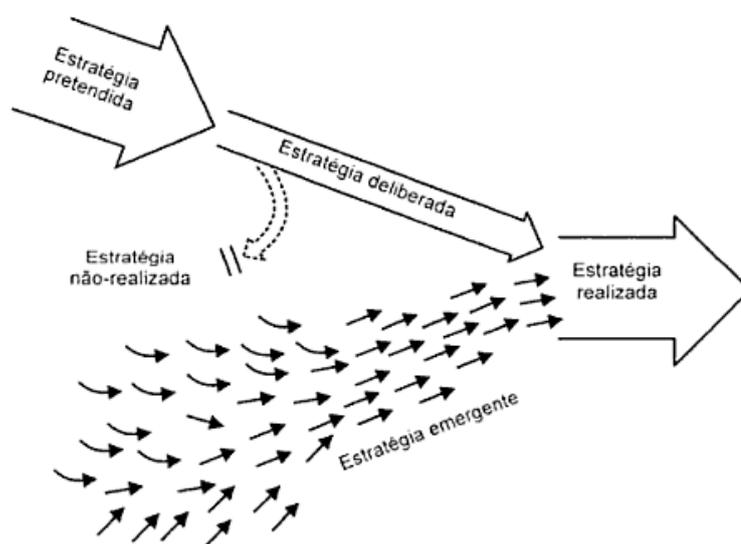


Figura 3 - Formação da Estratégia

Fonte: MINTZBERG (1994)

Segundo Mintzberg (1994), a literatura do planejamento considera a formulação de estratégia um processo totalmente deliberado, com quase exclusão dos elementos emergentes. Debatendo-se a questão de que poucas estratégias são implantadas com sucesso, o verdadeiro problema poderia não estar tanto na implantação insatisfatória ou na formulação fraca quanto em forçar uma separação artificial entre as duas? Se os formuladores ficarem mais perto da implantação (caso dos empresários), ou se os que implantam tiverem mais influência na formulação (intra-empendedorismo), talvez possa haver sucessos maiores na formulação da estratégia.

A estratégia deliberada conta com esta separação artificial, enquanto que a emergente não. No caso da estratégia emergente, o termo formulação deve ser substituído por formação, pois aqui

as estratégias podem se formar sem serem formuladas. As estratégias não precisam emanar de um centro, pode vir de todos os lugares. Até a difusão de uma iniciativa estratégica por toda a organização não precisa ser controlada centralmente, muito menos planejada desta forma, com um processo formal em alguma programação formal.

- d) Estratégia é posição (*position*) (Porter 1980, 1985), definição de determinados produtos em determinados mercados. Olha para onde o produto encontra o cliente e para o mercado externo;
- e) Estratégia é perspectiva (*perspective*), a maneira da organização fazer as coisas, seu conceito do negócio. Olha para dentro da organização e para cima, para a grande visão da empresa.

A tendência na literatura de planejamento tem sido a de preferir posição à perspectiva devido aos aspectos práticos, mas as organizações precisam considerar ambas em sua formação de estratégia. O mesmo ocorre quando prefere plano a padrão. Como conclusão, o planejamento estratégico não pode ser sinônimo de formação da estratégia, que abrange tudo isso, e certamente não é eficaz neste processo. O planejamento pode ter menos a ver com formação de estratégia do que geralmente se alega e os planejadores provavelmente têm mais trabalho a fazer do às vezes percebem (MINTZBERG, 1994).

De forma relevante ao contexto deste estudo, Melin (1992) relaciona a crescente internacionalização ocorrida nos últimos anos com a formação e o processo de estratégia.

Segundo Melin (1992), formular estratégia está relacionado com a mudança de perspectivas e ou posicionamentos (Mintzberg, 1987). A internacionalização como processo de aumentar o envolvimento nas operações internacionais inter fronteiras (Welch e Luostarinen, 1988) compreende ambas as mudanças, a de perspectivas e a de posicionamentos. Desta forma a internacionalização representa grande dimensão no processo de estratégia corrente para a maioria das empresas de negócios.

O processo de estratégia define o desenvolvimento e a mudança correntes nas empresas internacionais em termos do escopo, idéia do negócio, orientação das ações, princípios de organização, natureza do trabalho gerencial, valores dominantes e normas convergentes. A dimensão da internacionalização está relacionada a todos estes aspectos do processo de estratégia. MELIN (1992)

2.4 Modelo Conceitual

O modelo conceitual apresentado nesta seção amplia o entendimento do processo de estratégia descrevendo de forma dinâmica a interação entre alguns conceitos básicos da seção anterior como, por exemplo, estratégia deliberada/planejamento estratégico e estratégia emergente/criação contínua da estratégia.

Mariotto (2000), após estudar um conjunto bastante amplo de proposições passíveis de associação com o tema da estratégia emergente, propõe um modelo básico para a estruturação conceitual dos resultados da análise bibliográfica que empreendeu. Esse modelo é apresentado na Figura 4 abaixo.

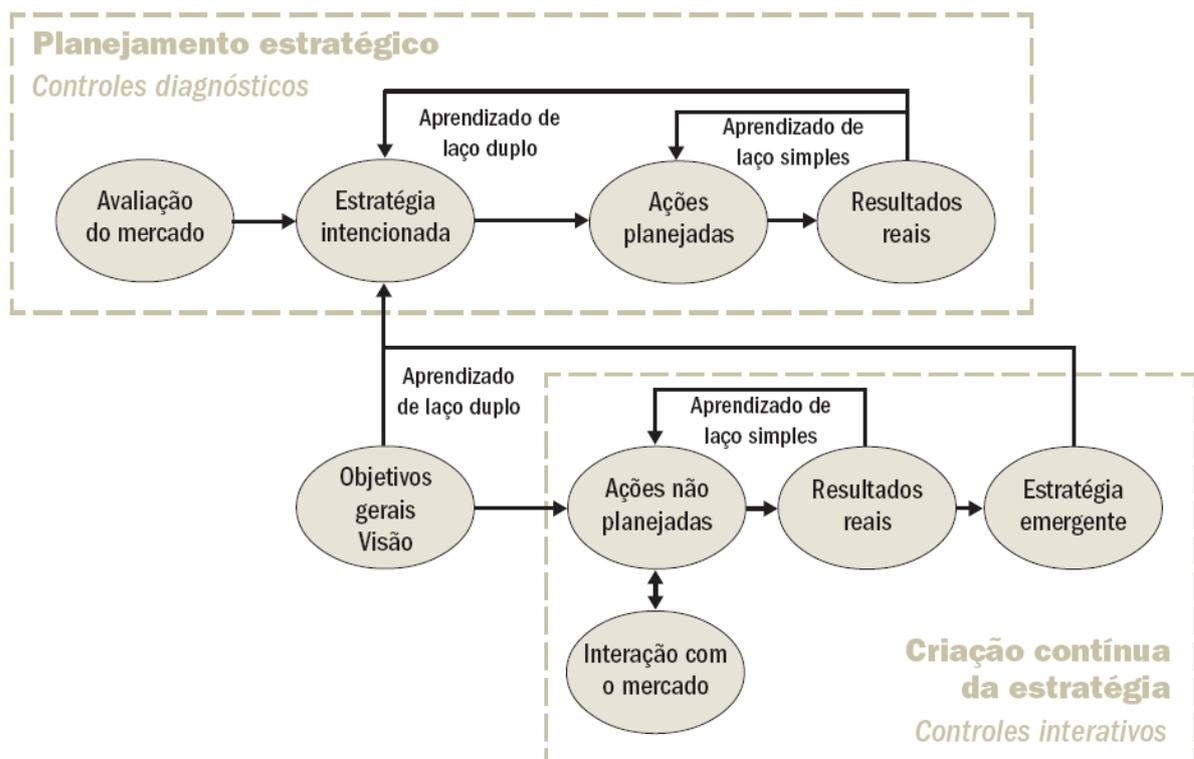


Figura 4 - Modelo Planejamento Estratégico e Criação Contínua da Estratégia

Fonte: MARIOTTO (2000)

O autor partiu de três premissas básicas para construí-lo:

- Toda organização tem um propósito, o qual é conhecido e compartilhado por todos os seus membros;
- Uma estratégia não precisa ser uma idéia objetiva para ser útil à organização, aqui o autor diferencia sua perspectiva daquelas apresentadas por MINTZBERG (1978)

e MINTZBERG e WATERS (1985), onde a estratégia seria um padrão latente e objetivo a ser imparcialmente identificado por um observador externo. Para Mariotto (2000), a estratégia pode ser subjetiva, não passar de uma simples intenção, ser inclusive intrinsecamente irrealista ou mesmo impossível, e ainda assim ser capaz de determinar o comportamento dos membros da organização de uma forma que acaba se configurando como produtiva. Para isso, basta que essa intenção, essa idéia subjetiva, seja reconhecida pela organização como um todo;

- c) Os processos de planejamento são sempre necessários a organização, ou seja, as estratégias pretendidas devem estar sempre presentes no processo global da estratégia.

Como pode ser observado na Figura 3, o modelo proposto combina o que Mariotto (2000) identifica como intenção, que pode ser objetiva ou subjetiva, com processos planejados e emergentes de formação de estratégia. Possui duas dimensões interligadas, chamadas por ele de sub-processos.

No primeiro sub-processo, associado à dinâmica mais convencional de Planejamento Estratégico, tem-se como pontos de partida a visão/objetivos globais da organização e a avaliação das condições de mercado na qual ela se insere. A partir daí, é definida uma estratégia pretendida que, ao ser executada por um conjunto de ações planejadas, produz uma série resultados. Estes resultados podem vir a contribuir tanto para a aprendizagem de ciclo simples, associada às ações planejadas e efetivamente empreendidas, quanto para a aprendizagem de ciclo duplo, associada à própria estratégia inicialmente pretendida. É importante salientar que o autor identifica o conceito de aprendizagem de ciclo duplo ao próprio conceito de aprendizagem estratégica (MINTZBERG, 1998).

O outro sub-processo, chamado por Mariotto (2000) de estratégia de formação contínua, é identificado ao conceito de estratégia emergente. Nele, a partir da mesma visão e objetivos globais que orientaram o sub-processo de Planejamento Estratégico e de interações com o mercado, ações não-planejadas são empreendidas, produzindo resultados que acabam por se configurar numa estratégia emergente. A aprendizagem de ciclo simples estará associada às ações não-planejadas, enquanto que a aprendizagem de ciclo duplo estará relacionada à forma como a estratégia emergente será capaz de ser assimilada tanto à estratégia pretendida, quanto à própria visão e objetivos gerais da empresa.

O modelo vai além de tratar o processo da estratégia como sendo formada por duas dimensões básicas e coexistentes, uma representando o componente mais tradicional associado aos processos formais de planejamento e a outra associada a iniciativas não-planejadas, assim como fazem Burgelman (1983) e o próprio Mintzberg (1978). Ele também incorpora as idéias de Osborn (1998) e de Simons (1991), ao propor a existência de mecanismos de controle de diagnóstico relacionados à implantação de estratégias pretendidas e de mecanismos de controle interativo relacionados à implantação de estratégias emergentes. Por fim, ainda que de forma discreta, o modelo também dá espaço a algumas articulações dos conceitos de construção de sentido retrospectiva (WEICK, 1995) e de definição de objetivos posterior aos acontecimentos. Faz isso na medida em que permite, no caso da formação contínua de estratégia, que a aprendizagem de ciclo duplo influencie a visão e os objetivos globais da organização e, no caso do planejamento estratégico, que ela influencie a definição da estratégia pretendida.

2.5 Inovação no Modelo de Negócios

Esta seção contribui com a importância da inovação no processo de estratégia em virtude da competição cada vez mais acirrada, mudança constante e crescente do ambiente de negócios, corrosão das margens e busca perece pela sustentabilidade.

Conforme Hamel (2000), a busca de vantagem competitiva através dos métodos “tradicionais” de melhoria contínua e planejamento não serve mais para o ambiente não linear e imprevisível que deparamos. A era da revolução indica que as mudanças são de ruptura, descontínuas, e a capacidade da empresa de adaptar-se a estas alterações de contexto é fundamental para que sobrevivam.

Uma das análises relevantes de Hamel (2000) trata dos aspectos intangíveis dos negócios, que vão desde o grupo de profissionais da empresa (conhecimento, confiança, capacidade) até a capacidade e os recursos que geram inovação (geração de idéias e realização), a base de clientes (suas percepções, fidelidade, etc.) e outros recursos intangíveis (marca, patentes, reputação, etc.). Como estes recursos não são claramente visíveis, concretos, eles podem claramente se tornar uma vantagem competitiva sustentável – sendo raros, de alto valor, difíceis e caros de serem imitados e insubstituíveis.

Por outro lado, a turbulência atual da dinâmica de negócios, da tecnologia, dos clientes e a globalização, avançando de maneira assustadora, têm gerado diversas rupturas sócio-econômicas em que os produtos de sucesso de hoje não têm qualquer garantia de sucesso futura. Desta forma, o intento estratégico deve ser formado a partir de um projeto de visão conjunto da empresa, com o objetivo de alavancar os recursos, capacidades e competências da empresa na busca de seus objetivos futuros, tendo já definidos onde, com quem e como competir. Uma maneira de seguir na construção de uma estratégia é exatamente destruir as anteriores, repensando a maneira de conduzir seus negócios de forma mais ampliada e não limitada ao modelo mental tradicional. (HAMEL, 2000)

A velocidade das mudanças é maior, logo os ciclos são menores e a necessidade de se reinventar a empresa se torna essencial. É neste contexto que a inovação está inserida, mais especificamente a inovação do conceito do negócio, que é radical e sistêmica.

Portanto, no ambiente competitivo atual, existe a necessidade de se inovar constantemente o conceito do negócio (HAMEL, 2000), rompendo drasticamente com o *status quo*, trazendo novas visões e processos não aplicados anteriormente. Este novo modelo estratégico de negócio contempla os seguintes componentes:

- a) Estratégia essencial: uma missão de negócio (objetivo geral da estratégia), escopo de linhas de produtos e mercados onde atuar e da forma de diferenciação (contínua);
- b) Recursos estratégicos: específicos da empresa, formado por suas competências essenciais (habilidades e capacidades), ativos estratégicos e processos essenciais tangíveis e intangíveis;
- c) Interface com o cliente: forma com que a empresa chega aos clientes (efetivação e suporte), informação e *insight*, a dinâmica do relacionamento e sua estrutura de preços;
- d) Rede de valor: fornecedores, parceiros, coalizões e fronteiras da empresa.

Neste modelo são acrescentados quatro pilares que devem ser avaliados na construção de qualquer conceito de negócio:

- a) Eficiência: o valor percebido deve ser superior ao custo;
- b) Exclusividade: conceitos únicos e de difícil replicação;

- c) Compatibilidade: todos os elementos do negócio se reforçam e alavancam o resultado;
- d) Impulsionadores de lucro: retornos crescentes (baseando-se no *feedback* positivo do mercado, aprendizado incorporado aos seus produtos, processos e serviços e efeito de rede), bloqueio à entrada de concorrentes (ocupação sendo pioneiro, controle sobre gargalos e aos melhores clientes), economia estratégica (alcançada via escala, foco e escopo) e flexibilidade estratégica (amplitude de portfólio e diversificação, agilidade operacional e *break even* reduzido).

Ao citado acima deve ser somado o estabelecimento de um processo fundamental de antevisão - *foresight* (SANDERS, 1998; HAMEL E PRAHALAD, 1994), buscando enxergar o que é emergente, a partir do entendimento de sua dinâmica e condições. Com este processo, pode-se influenciar, interagir com o futuro, antecipando tendências e necessidades dos negócios.

Esta nova visão de estratégia, corroborada pelo trabalho de Hamel & Prahalad (1994), enxergava a estratégia como um processo de arquitetura e antevisão, competindo por oportunidades ainda não exploradas e advindas de processos menos estruturados e regrados.

A indústria digital, como citada por Hamel (1994) “não é apenas uma indústria, mas uma coleção de indústrias que estão simultaneamente convergindo e se desintegrando”. A tecnologia deve colaborar e gerar valor agregado na construção destes novos conceitos de negócio e não necessariamente na modernização ou na tentativa de tornar mais eficiente os modelos antigos, o que pode ser crucial para o fracasso da empresa.

2.6 Influência da Estrutura

Do ponto de vista de uma organização já estabelecida, contando com uma estrutura (pessoas, processos, cultura organizacional, capacidades, ...), a estrutura realmente segue a estratégia conforme a literatura tradicional da administração? A estrutura influi no processo de estratégia?

Hall e Saias (1980) discutem a visão mais amplamente sustentada sobre a natureza da relação entre estratégia e estrutura organizacional e sugerem uma explicação alternativa para este relacionamento. Para eles, estratégia, estrutura e o meio ambiente estão intimamente ligados.

Enquanto os homens podem construir a estrutura de uma organização, na prática é esta estrutura que mais tarde restringirá as suas escolhas estratégicas. O estudo se concentra na diferença entre a influência na estrutura da estratégia após esta já estar formulada e a influência da estrutura já existente na estratégia no momento em que ela é formulada.

A estrutura segue a estratégia

Chandler (1962) em seu estudo clássico examinou algumas empresas americanas, cujos resultados produziram o modelo dinâmico de estratégia e estrutura da Figura 5.

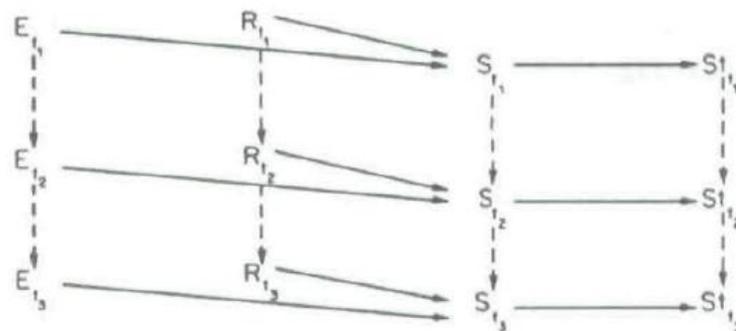


Figure 1. Dynamic relationships between strategy and structure in the 'classical' model. *E* = Environment, *R* = Resource (Capabilities), *S* = Strategy, *St* = Structure, *t* = time

Figura 5 - Modelo Dinâmico de Estratégia e Estrutura

Fonte: CHANDLER (1962)

No momento t_1 , o meio ambiente (E_{t_1}) e os recursos (R_{t_1}) da organização influenciam a estratégia escolhida (S_{t_1}), que determina a estrutura da organização (St_{t_1}). Então, a evolução do meio ambiente e ou dos recursos da organização resultam numa nova estratégia (S_{t_2}) e uma nova estrutura (St_{t_2}).

Os efeitos diretos estão indicados pelas setas sólidas e representam o modelo "clássico". As setas pontilhadas refletem a influência entre os períodos anteriores nos seguintes e não estão plenamente consideradas neste modelo. Elas mostram restrições de escolhas acentuadas pela natureza dos fenômenos humanos e organizacionais envolvidos. Frequentemente, algumas organizações vão buscar atender algumas demandas do meio ambiente e estruturais, sem se darem conta de que implicitamente já adotaram uma nova estratégia. (HALL e SAIAS 1980)

Mais tarde, as tensões organizacionais resultantes acabam conduzindo mudanças na própria estrutura e explicitando o reconhecimento desta nova estratégia. A estratégia, portanto, se desenvolve à partir da estrutura, e esta por sua vez poderá modificá-la.

Estratégia, estrutura e organização

Segundo Hall e Saias (1980), a estratégia pode ser descrita como a declaração da missão vital de uma organização, os objetivos a serem atingidos e os principais caminhos pelos quais os recursos disponíveis serão alocados.

A estrutura inclui as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes escritórios e funcionários, bem como o fluxo das informações e dados através destas linhas de comunicação e autoridade. Os teóricos organizacionais definem a estrutura como sendo de uma só vez uma distribuição de funções, e os mecanismos administrativos que facilitam o controle e a integração das diferentes atividades desempenhadas. A estrutura representa mais que apenas uma rede planejada, ela também é o que acontece na rede, ou os processos que ocorrem dentro e entre suas partes constituintes. Estes processos resultam na cultura organizacional que se reflete nas idéias, crenças e valores dos membros participantes. (HALL e SAIAS 1980)

Os processos podem ser pensados como compostos de três elementos:

- a) Os membros da organização pertencem a mais de uma sociedade e trazem consigo seus valores e crenças externas, também influenciam em parte suas opiniões a nacionalidade, classe social e comunidade;
- b) Qualquer organização é uma estrutura dentro de outra, desde que a colaboração com outras (fornecedores, clientes, competidores e governo) seja requerida para funcionar e sobreviver. Então, a estrutura é também hierarquia política, definindo relacionamentos de poder e dependência. Esta hierarquia mesmo que de origem externa deve ser internalizada tornando-se parte da estrutura organizacional;
- c) A experiência profissional dos membros da organização, onde seus sucessos e fracassos em suas tarefas atribuídas levarão a convicções que representarão a imagem do mundo real. A estrutura de fato de uma organização consiste de elementos formais e informais, assim como as leis e costumes em uma sociedade. Quando se desacoplam, a estrutura organizacional de torna cada vez mais utópica, tal como mito ou cerimônia.

Segundo Hall e Saias (1980), qualquer estudo da relação entre a estratégia e estrutura deve preocupar-se mais com a estrutura real que a formal. A interação entre todas estas variáveis no processo de realização das atividades organizacionais gera cultura, que é parte integral da estrutura organizacional. Em resumo, a estrutura é um modelo conceitual e funcional da organização, assim como a configuração dos seus recursos.

Uma organização é um conjunto ordenado de atividades e relacionamentos entre duas pessoas, pelo menos. As conseqüências emocionais destas atividades e relacionamentos chamadas sentimentos são parte importante deste grupo e um produto de seu funcionamento. Tanto os sentimentos coletivos como os individuais podem ou não corresponder à realidade externa, mas drenam atenção e desempenham uma parte importante no que é percebido ou realizado. Esta influência na atenção e ação é retrospectiva e uma organização não é apenas um conjunto ordenado de atividades e relacionamentos, mas também uma imagem do que tem ocorrido no passado.

A estrutura determina a estratégia

Os estrategistas aceitam esta idéia quando consideram os fenômenos estruturais em seus diagnósticos internos. Com a abordagem de dentro para fora eles admitem que as escolhas estratégicas sejam diretamente determinadas pelas condições da estrutura, e com a abordagem de fora para dentro que são influenciados pelos elementos estruturais do diagnóstico. (HALL e SAIAS 1980)

A estrutura determina a introdução e o subsequente desenvolvimento do planejamento estratégico.

Segundo Hall e Saias (1980), o interesse no processo de formação da estratégia revela que a introdução do planejamento estratégico numa organização depende da presença de uma pessoa ou grupo de pessoas que defendam o pensamento de longo prazo. Além disso, na prática o esforço requerido para desenhar o primeiro plano é tão pesado que seja pequena a chance de que seja espontânea. Caso seja, é improvável que continue. Para o planejamento estratégico avançar e crescer será requerida pressão constante, e tanto a estrutura organizacional e a atitude da alta gerência devem ser favoráveis.

O papel do *top management* é fundamental para a sobrevivência do planejamento estratégico. Algumas vezes é necessário ter coragem e perceber que a organização ou mesmo a alta gerência não está pronta para o processo de planejamento ou ao conteúdo do plano, ou seja, a estrutura organizacional algumas vezes deve ser modificada antes do planejamento estratégico poder ser introduzido.

Características estruturais e o planejamento do crescimento: com a descentralização pela alta gerência, abdicando responsabilidades, todas as decisões se tornam responsabilidade de cada divisão. Neste tipo de organização é comum encontrar uma série de planos por divisão que adicionados um ao outro de forma mais ou menos coerente servem como o plano estratégico geral. A liderança estratégica proativa com atitude antecipatória a toda a organização é freqüentemente suprimida e a estratégia não existe mais de forma coerente e integrada. Assim a estratégia geral se torna vítima da estrutura. (HALL e SAIAS 1980)

O excesso de centralização também leva a erros semelhantes. Neste caso, todas as decisões importantes são tomadas pela alta gerência e com pouca influência dos subordinados. Aqueles que possuem melhor conhecimento do ambiente não podem decidir ou agir, muitos erros ocorrerão inevitavelmente, levando primeiro a falta de confiança no plano e depois ao seu abandono.

As estruturas burocráticas possuem cultura desfavorável ao início e desenvolvimento do planejamento estratégico. São bastante formais e freqüentemente escolhem sistemas de planejamento processuais, com mais peso na forma que na substância, esquecendo a essência do mérito do plano estratégico em pensar sobre o futuro de forma criativa e não de forma extrapolativa. Onde a alta gerência não está ligada fundamentalmente ao processo de planejamento e onde os chefes das divisões desfrutam de certo grau de autonomia, o plano é freqüentemente abandonado. Se, por outro lado, a autonomia nas divisões é leve ou a alta gerência valoriza o processo de planejamento, o plano em si pode gerar conflitos internos. Aqui também, o planejamento estratégico provavelmente será abandonado a fim de resolver ou reduzir estes conflitos.

Segundo Hall e Saias (1980), outras três razões adicionais para o fracasso do planejamento estratégico podem ser atribuídas para as estruturas burocráticas: detalhe demais ou excessiva especialização no preparo, grupo de planejamento indicado gerando conflito de poder com

gerentes seniores que boicotam o plano e a estrutura organizacional é rígida demais para permitir a adaptação dos sistemas de salários e promoções ao plano estratégico.

O planejamento também falha ou é introduzido sempre com dificuldade quando a organização não possui número suficiente de gerentes bem capacitados. O fracasso também é obvio nas situações onde a estrutura organizacional não possui nenhuma folga. A carga adicional causada pelo planejamento é tão pesada e então, conscientemente ou não, os gerentes o rejeitam.

As percepções estratégicas são condicionadas pela estrutura.

Conforme Hall e Saias (1980), a organização decide e age de acordo com sua percepção das mudanças no ambiente ou de suas próprias capacidades. A estrutura pode tornar a organização mais ou menos míope ou cega. As características estruturais agem como filtro e as informações entrantes recebem maior ou menor atenção pelos vários elementos estruturais. O processo de transferência não é imparcial, e a informação é interpretada e mudada ao longo do caminho propagado.

A capacidade sensorial da estrutura interfere na qualidade da informação recebida e na velocidade da transmissão. Estruturas descentralizadas tendem a responder mais rapidamente aos eventos, enquanto que as estruturas burocráticas restringem a habilidade perceptual da organização, bem como no fluxo e velocidade da comunicação nela. Qualquer organização coordena os seus recursos de acordo com certas regras ou cultura organizacional que limitam a imaginação dos seus membros. Ao longo do tempo e sucesso, estas restrições ou limitações se tornam extremamente poderosas, às vezes levando a enxergar o ambiente como deveria ser e não como ele é de fato. Este mesmo efeito da estrutura na percepção do ambiente pode ser estendido à realidade interna da organização e dos seus recursos. Uma vez que a organização começa a operar, a natureza da sua estrutura limita a sua percepção própria e a do ambiente. Uma organização é planejada para a ação, não para reflexão. (HALL e SAIAS 1980)

A influência da estrutura nas decisões estratégicas.

As discussões anteriores podem inferir que poucas organizações seguem na identificação dos problemas que estão enfrentando de forma realística. Elas atribuem importância às ameaças, oportunidades, forças ou fraquezas com o que faça sentido na direção do que já estão acostumadas a perceber, que frequentemente coincidem com a visão do mundo da alta gerência.

Estrutura e áreas de negócios estratégicas: a escolha da área de negócios é crucial e constitui na primeira manobra estratégica. Muitos planos assumem conteúdo cognitivo nesta escolha, como se isso fosse suficiente para encontrar o melhor ajuste entre as capacidades organizacionais e as oportunidades apresentadas pelo ambiente. Isto é ao mesmo tempo ingênuo e perigoso quando se ignoram o poder e os processos internos vigentes nessas escolhas feitas. Estes elementos, por sua vez estão arraigados na estrutura da organização e da sua história. É essencial a aprovação e defesa pelos centros de poder da organização para que a área de negócios se desenvolva. (HALL e SAIAS 1980)

Quando tal escolha envolva inovação de fato, é muito provável que a área seja considerada ilegítima, ao menos em parte, e não receberá suporte suficiente para crescer. Os procedimentos operacionais padrão, os canais de comunicação interno e externo, sistema de remuneração e promoção, sistema de controle e orçamento, tudo que dê expressão para a estrutura de poder e sistema social deixarão certas idéias florescerem e outras não. Quanto mais mudança for requerida aos elementos da estrutura pela escolha da área estratégica, menos provável que esta atividade seja aceita e posta em prática. Portanto, os campos de atividades nas quais a organização escolha se desenvolver e crescer são frequentemente sujeitas aos efeitos da estrutura.

Estrutura e vetor de crescimento: existem dois processos na organização, um de troca e o outro de desenvolvimento. O primeiro consistindo de transformação das entradas em saídas. O outro relativo ao crescimento, incluindo entre outros a descoberta de novas oportunidades em novas atividades, avanços tecnológicos internos e aprendizado de novos métodos. A mesma estrutura organizacional nem sempre atende da melhor forma aos dois processos.

Qualquer estratégia levando para a aquisição de um novo negócio, o uso de uma nova tecnologia ou a busca de um novo mercado colidirá com os sistemas já existentes na organização. Em particular, a estrutura centralizada e rígida é perfeitamente adequada nas

situações onde a redução dos custos e ganhos de produtividade são essenciais, mas evitam qualquer ajuste nas mudanças econômicas e técnicas, tão tenso e esticado em direção a um objetivo simples. Este tipo de estrutura não pode tolerar mudança, enquanto outras, ao contrário, permitem e encorajam isso. A estrutura de centros de custo podem facilmente acomodar a entrada num novo negócio com interrupção interna mínima via a adição de uma nova divisão. (HALL e SAIAS 1980)

A combinação de certos elementos da estrutura pode ser encontrada associada com o início da inovação e diversificação. O crescimento da organização gera o aumento dos ativos e no número de empregados administrativos. Um negócio em decadência não leva necessariamente a redução de mão-de-obra, freqüentemente leva a estratégias como desenvolvimento de produto ou de mercado. Este desenvolvimento se justifica mantendo-se os ativos e pessoal administrativo muito mais que melhorar a eficiência da organização. A estratégia da diversificação de produto era uma resposta a ameaça direta de possuir recursos não utilizados.

Portanto, a estrutura influencia na maneira da organização crescer. Também é igualmente importante analisar a origem deste crescimento, se de natureza interna ou externa, e considerar a forma como a estrutura existente poderá afetar.

Estrutura e desenvolvimento próprio ou aquisição: a expansão e diversificação podem resultar tanto do crescimento interno ou da fusão e aquisição (M&A). Ainda que o sucesso deste tipo de estratégia seja fortemente dependente da cultura dominante da organização, o papel da estrutura é prontamente observado nas empresas em expansão, tornando-se fundamental naquelas que estão se diversificando. A diversificação interna é acompanhada do compartilhamento substancial dos recursos entre as divisões, enquanto que a externa não. (HALL e SAIAS 1980)

Na diversificação interna, o número de pessoas da alta gerência e subordinados é substancial, as responsabilidades sobre o desenvolvimento tecnológico são centralizados, os gerentes seniores mudam facilmente de uma divisão para outra e o desempenho é avaliado subjetivamente. De forma oposta, as empresas que se diversificam externamente contam com poucos times da alta gerência, cada divisão fica responsável pelo seu desenvolvimento tecnológico, ocorre pouca transferência entre as divisões e o desempenho é medido por critérios mais objetivos.

Baseados nestas indicações, estudos futuros podem confirmar como é difícil para uma empresa perseguir tanto a diversificação interna ou externa uma por vez ou ambas ao mesmo tempo. A diversificação interna para ser bem sucedida dependerá da mobilização de todos os recursos organizacionais no suporte ao novo negócio. Por outro lado, o sucesso na diversificação externa irá requerer uma cultura organizacional que permita grande autonomia em cada negócio. Isso permitirá a organização atrair e reter os novos times gerenciais competentes nestas áreas de negócio. A pressão de abandonar sua própria cultura e adotar novos valores leva a rejeição de ambos os lados e à reputação que dificultará futuras aquisições.

Segundo Hall e Saias (1980), portanto, estruturas que não assimilam o compartilhamento dos seus recursos freqüentemente têm dificuldade em se adaptar à estratégia de diversificação interna. Em ambos os casos, a estrutura dominante restringirá as escolhas estratégicas disponíveis. O fracasso relativo das estratégias de diversificação e a reservas encontradas nos círculos de negócios podem ser parcialmente explicadas pela subestimação do papel da estrutura, e em parte pela crença de que a estrutura pode rapidamente se adaptar às novas estratégias. As organizações que seguem na diversificação e gerenciam a sua diversidade como um portfólio de negócios, sem explicitamente considerar as restrições estruturais e suas conseqüências sobre o comportamento dos funcionários e na cultura organizacional, arriscam obter grande frustração.

Estrutura e portfólio de negócios: com o período de diversificação ocorrido surgiu nos anos 1960 ferramentas de análise do portfólio e negócios como parte da metodologia utilizada no planejamento estratégico, por exemplo, a Matriz BCG foi uma delas. Ela permite classificar os negócios em 4 categorias conforme a taxa de crescimento e participação de mercado. Cada categoria requer, idealmente, um sistema de informação, um sistema de incentivos e controle, perfil gerencial e cultura que podem ser distintas uma da outra. (HALL e SAIAS 1980)

Os gerentes de um negócio no quadrante do dilema (alto crescimento x baixa participação de mercado) são requeridos a agir como empreendedores, abertos a novas idéias, preocupados em melhorar a participação de mercado e prontos e dispostos a tomarem riscos. Necessitam de informações precisas e abundantes de marketing para pesquisa e desenvolvimento, ou seja, sistemas que essencialmente olhem para fora da organização. Se, por outro lado, o sistema de incentivo dos gerentes estiver ligado ao retorno sobre o investimento da empresa, ele tenderá a prejudicar o crescimento de longo prazo em benefício dos resultados no curto prazo.

Gerentes em negócio no quadrante estrela (alto crescimento x alta participação de mercado) necessitam bons sistemas de informação financeiros e de marketing. Suas preocupações centrais são de manter ou crescer a participação de mercado enquanto monitoram o seu fluxo de caixa. A estratégia de precificação é fundamental, mas pode ser extinta pelo excesso de preocupação com a rentabilidade. Neste estado é fácil aumentar as margens significativamente e prestar pouca atenção no giro de ativos. Esta atitude pode resultar em sérias dificuldades depois, caso o negócio falhe pesadas descartes deverão ser feitos.

No quadrante da vaca leiteira (baixo crescimento x alta participação de mercado), os gerentes colaboram primariamente gerando caixa, para outros negócios da organização e do portfólio que necessitem. A tendência natural é de reinvestir no próprio negócio sem futuro e impactar em outros negócios. Portanto, o sistema de incentivo adequado deve considerar tanto o retorno sobre o investimento e o caixa disponibilizado ao outros negócios. O gerador de caixa não precisa ser empreendedor. Seu sistema de informação essencial é interno, controle de custo, técnicas de melhoria da produção, etc. (HALL e SAIAS 1980)

Finalmente, os gerentes no quadrante do cachorro (baixo crescimento x baixa participação de mercado) necessitam ser diplomáticos, políticos e compreensivos. Sua função é de livrar-se do negócio, sem criar problemas. É fácil imaginar o efeito do sistema de incentivo pressionando o retorno sobre o investimento ou aumento da participação de mercado.

As técnicas de portfólio assumem que a estrutura da organização é flexível o suficiente para permitir os negócios distintos existirem, e ainda mais prosperarem simultaneamente. Não é difícil imaginar os conflitos potenciais desta situação, tornando-se mais intensa quando for relativa ao lançamento ou abandono de um negócio.

Estrutura e sinergia: o sucesso estratégico e o nível de desempenho dependem da sinergia existente entre negócios diferentes de uma organização. A sinergia é um resultado, positivo ou não, da combinação de vários componentes do mesmo sistema. São clássicos alguns casos de fusões e aquisições (M&A), onde a promessa inicial da combinação de recursos complementares resultou em conflito das estruturas e frustração. De forma similar, existem casos de entrada em novos mercados ou tecnologias por organizações que, em princípio, desfrutaram sinergias positivas de marketing e P&D devido ao domínio potencial, mas depois falharam devido a estrutura não conseguir integrá-las. Em todas estas situações a sinergia

positiva potencial não foi alcançada por causa da estrutura, e na prática algumas se tornaram negativas. (HALL e SAIAS 1980)

Portanto, a relação entre a estratégia e a estrutura é complexa e interativa, reconhecendo se que, na realidade, a estrutura resulta do funcionamento complexo de outras variáveis além da estratégia: a cultura, os valores, o passado e o presente organizacional, suas histórias de sucesso e de fracasso, das conseqüências psicológicas e sociológicas do desenvolvimento tecnológico, e assim por diante. A estrutura assume teor político, assim como a estratégia, não havendo motivo para subordinar uma na outra.

Sem referenciar uma ordem entre estratégia e estrutura, mas uma correspondência entre elas, Hall e Saias (1980) sugerem a eficiência como resultado restrito aos ambientes competitivos. Caso a empresa controle o seu ambiente, por exemplo, por monopólio ela poderá manter o desempenho econômico efetivo ainda que a estratégia e a estrutura não combinem. No entanto, no longo prazo, esta situação levará para a ineficiência em todos os casos.

Desta forma, os estrategistas devem prestar bastante atenção na estrutura ao formarem os planos estratégicos. Na situação evolutiva atual do ambiente é perigoso confiar apenas no modelo seqüencial tradicional em que a *estrutura segue a estratégia*, mas é preciso reconhecer a simetria dos relacionamentos entre estratégia, estrutura e o meio ambiente. O meio ambiente condiciona as estratégias e estruturas enquanto elas, por sua vez, moldam o meio ambiente através do peso dos recursos organizacionais. (HALL e SAIAS 1980)

2.7 Economia da Informação e alguns efeitos da Internet

A avaliação do ambiente externo à organização faz parte e influencia no processo de estratégia das empresas. As indústrias da Nova Economia, ou Economia da Informação são fortemente influenciadas pela Internet e mudanças tecnológicas constantes e crescentes. Neste contexto, quais os princípios econômicos duradouros a serem explorados e que podem ser aliados do processo de estratégia?

Shapiro e Varian (1999) trazem diversos conceitos econômicos interessantes e enfatiza as tecnologias de comunicação como cada vez mais rápidas, proporcionando mobilidade, conveniência e conexão *online*. Destaca que a tecnologia muda, mas as leis da economia não. A informação (software) e infra-estrutura (hardware) estão intimamente ligadas (são complementos) e têm valor como conjunto.

Bens da informação: podem ser classificados desta maneira os resultados de jogos de futebol, livros, bancos de dados, revistas, filmes, música, cotações de ações e páginas da Web, com função de entretenimento ou empresarial e onde as pessoas estão dispostas a pagar por eles. Os consumidores diferem significativamente no modo como percebem valor em determinados bens da informação. A informação é cara para produzir, mas barata para copiá-la. O preço da informação varia de acordo com seu valor percebido, não com o seu custo, podendo estar vinculado com nível de serviço contratado *SLA*, versões, etc.;

Bem da experiência: quando os consumidores têm de experimentá-lo para lhe atribuir valor. Qualquer novo produto é virtualmente um bem da experiência. Para a informação, está relacionada a folhear, a marca ou a reputação. As imagens compõem a maioria do tráfego da internet e são fundamentais no ramo da informação porque carregam a marca e a reputação. A tensão entre dar informação e cobrá-la para recuperar seus custos constitui um problema fundamental da economia da informação. (SHAPIRO e VARIAN 1999)

Segundo Herbert Simon, Prêmio Nobel, “a riqueza da informação cria a pobreza da atenção”. O valor real criado por um provedor de informação reside em localizar, filtrar e comunicar o que é útil ao consumidor. Ao realizar a localização, pode-se vender a atenção dos clientes para os anunciantes. A sobrecarga pela abundância de informação se acentua com o avanço da internet e a propaganda mostra valor porque explora os padrões estatísticos.

A internet, um híbrido entre o meio de radiodifusão e o de ponto a ponto, oferece novos potenciais na relação cliente e fornecedor. Os servidores da Web podem observar o comportamento de milhões de clientes e produzir de imediato um conteúdo personalizado, empacotado juntamente com anúncios também personalizados. O anunciante atinge exatamente o seu mercado alvo, e os consumidores só têm de dar sua atenção aos anúncios que tendem a ser do seu interesse. Desta forma, produtos mais personalizados se tornam mais valiosos. (SHAPIRO e VARIAN 1999)

O lado tecnológico da Tecnologia da Informação é a infra-estrutura que permite armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir e receber a informação. A tecnologia é a embalagem que permite entregar o lado informativo da Tecnologia da Informação aos consumidores finais. O ritmo alucinante da mudança e o atual fascínio pela economia da informação são ditados e viabilizados pelos avanços nesta infra-estrutura, e não pela alteração da informação em si.

O valor da Web reside e sua capacidade de proporcionar acesso imediato à informação. Acesso este cada vez mais fácil, rápido e barato, reduzindo os custos e aumentando o valor percebido. A distribuição da informação ocorre de forma dinâmica, mas a proporção de conteúdo útil e de qualidade é questionável.

Segundo Shapiro e Varian (1999), o que há de novo é a habilidade de tratar a informação com um mínimo de intervenção humana, não a quantidade total da informação disponível. É fazer mais com a mesma informação. Os fornecedores de conteúdo não podem operar sem os fornecedores de infra-estrutura, e vice-versa. A economia da informação refere-se tanto à informação quanto à tecnologia a ela associada.

As regras tradicionais de estratégia competitiva focalizam os concorrentes, fornecedores e clientes. Na economia da informação, as empresas que vendem componentes complementares são igualmente importantes. Ao vender um componente, não se pode competir se não for compatível com o resto do sistema. Muitos princípios estratégicos são especialmente projetados apenas para ajudar as empresas a vender um componente de um sistema de informação. A dependência da tecnologia da informação em sistemas e cadeia de valor significa que as empresas têm de focar não apenas nos concorrentes como também em seus colaboradores. A formação de alianças, o cultivo de parceiros e a garantia de compatibilidade são decisões empresariais básicas. Além das decisões de fazer ou comprar, a necessidade de colaboração e a complexidade dos modelos de negócios/arranjos são cada vez mais crescentes.

Os usuários das tecnologias da informação estão sujeitos aos custos de troca e ao aprisionamento: ao escolher uma tecnologia ou formato de manter a informação, a sua troca pode custar caro. O aprisionamento ao legado de sistemas históricos é inerente a economia de rede. Este aprisionamento não é absoluto, novas tecnologias realmente substituem as mais antigas, mas os custos de troca podem alterar significativamente as estratégias e opções das empresas. Neste sentido, a grandeza dos custos de troca constitui-se, em si mesma, uma escolha estratégica feita pelo produtor do sistema. O aprisionamento resulta sempre que os usuários investem em ativos duráveis e de múltipla complementaridade específicos de um determinado sistema de tecnologia da informação. Por exemplo, os custos da troca de sistemas de computadores podem ser astronômicos. A escolha do moderníssimo de hoje é o legado de sistema de amanhã. (SHAPIRO e VARIAN 1999)

Efeitos de rede, economia de rede ou exterioridades de rede: os economistas os definem quando o valor de um produto para um usuário depende do número de outros usuários. Para muitas tecnologias da informação, os consumidores beneficiam-se ao utilizar um formato ou sistema popular. As tecnologias de rede são um grande exemplo: telefones, e-mail, acesso à internet, fax, todos eles apresentam efeitos de rede. As tecnologias sujeitas a fortes efeitos de rede tendem a apresentar uma duradoura liderança após um período de forte crescimento. Esse padrão resulta do feedback positivo: à medida que base instalada de usuários se expande, um número cada vez maior de usuários também acha que vale a pena adotar o sistema. O produto acaba por alcançar massa crítica e domina o mercado. O feedback positivo torna as grandes redes maiores ainda.

Mas os efeitos de rede vão além das redes de comunicações, sendo poderosos em redes virtuais como a rede de usuários de computadores Macintosh ou nas redes sociais como: Facebook, LinkedIn, Orkut, entre outros. Os efeitos de rede levam a economias de escala no lado da demanda e ao feedback positivo. Neste contexto, as expectativas dos consumidores são essenciais. Quando os efeitos de rede são fortes, os anúncios de produtos podem ser tão importantes quanto o lançamento real dos produtos. (SHAPIRO e VARIAN 1999)

Segundo Shapiro e Varian (1999), devido à importância da massa crítica, porque as expectativas dos clientes são tão importantes na área de infra-estrutura da informação e porque a tecnologia está se desenvolvendo com tanta rapidez, o senso de oportunidade das iniciativas estratégicas é até mais importante no setor de informação do que nos demais.

Outro método de alcançar massa crítica é montar um poderoso grupo de parceiros estratégicos. Neste sentido, os parceiros podem ser clientes, complementadores ou até concorrentes. Ter alguns clientes visíveis dentro deste grupo pode pôr o sistema em movimento ao formar a massa crítica de maneira direta. Os padrões mudam a concorrência pelo mercado para a concorrência dentro do mercado.

No contexto do presente estudo, Anand, et al (2000) relacionou a queda dos custos de transação devido a Internet e seus efeitos no entendimento da migração do poder e valor na cadeia dos provedores de infra estrutura de comunicações para os provedores de serviços / conteúdo. Esta relação traz efeito no processo de estratégia das empresas.

Segundo Anand, et al (2000), a internet reduziu os custos de transação, conectando cada vez mais compradores e vendedores da economia de forma cada vez mais barata:

- a) Reduzindo os custos de procurar o comprador ou o vendedor para viabilizar o fechamento da transação. Por exemplo, sites de intermediários como o eBay não só aumentam o volume negociado, mas capturam a porção substancial de margem do valor que agregam;
- b) Reduzindo os custos de comunicação entre os consumidores e as empresas, independente das plataformas de computadores que utilizam. Por exemplo, as *extranets* facilitam a troca de informação dos produtos para ocorrer a transação e todo o processo de compra/ entrega e planejamento da demanda relativo. De forma mais ampla, permite novos modelos de negócios e arranjos entre empresas de maneira inovadora, desacoplando e viabilizando a cadeia virtual paralela à física;
- c) Reduzindo os custos de obter informação, diminuindo a assimetria de informação entre o vendedor e o comprador, proporcionando alternativas e motivando cada parte a fechar a transação. Por exemplo, a informação agregada pelo intermediário com personalização e utilidade cria valor entre vendedor e comprador, permitindo a ele apropriar-se de maior margem e poder na cadeia de valor que está inserido.

O primeiro efeito viabilizou o aumento do potencial de transações do sistema, conectando cada vez mais e em maior número os potenciais vendedores e compradores dispersos pelo mundo e que tinham maior dificuldade em se encontrarem. O segundo, o barateamento da infra-estrutura de comunicação permitiu massificar o uso das redes de comunicação pelas empresas e pessoas físicas, permitindo maior flexibilidade e novos arranjos de modelos de negócios com o desacoplamento da cadeia virtual e da física. O terceiro efeito reduziu a assimetria de informação do vendedor em relação ao comprador e, vice-versa, ressaltando o papel do intermediário viabilizando o fechamento de maior número de transações e se apropriando da maior parte do valor criado por ele.

2.8 Cadeia de Valor e Teoria dos Jogos

Os conceitos da teoria dos jogos e cadeia de valor de uma organização contribuem em seu processo de estratégia, a primeira de forma mais dinâmica e em conjunto com a segunda ajudando no diagnóstico de sua importância na cadeia, quem são os clientes dos clientes e para onde estão indo suas necessidades, seus competidores estão fazendo ou terceirizando, como explorar complementos, ...

Segundo Nalebuff e Brandenburger (1996), a teoria dos jogos é uma forma diferente de entender o mundo dos negócios. A economia tradicional trata as estruturas de mercado como estáticas, as pessoas como simples máquinas de estímulos e respostas, os vendedores e os compradores assumindo que os produtos e preços estão fixos e que aperfeiçoam a produção e o consumo de acordo. Este entendimento tem seu lugar em mercados maduros e estabelecidos, mas não captura a criatividade das pessoas de encontrar novas formas de interagirem entre si.

Na teoria dos jogos nada está fixo, a economia é dinâmica e envolvente, os participantes inovam, criam novos mercados e assumem papéis múltiplos. Ninguém assume os produtos e preços como postos. Considerando-se a forma livre e o mercado rapidamente em transformação, a teoria dos jogos pode ajudar a analisar este novo contexto de negócios da nova economia.

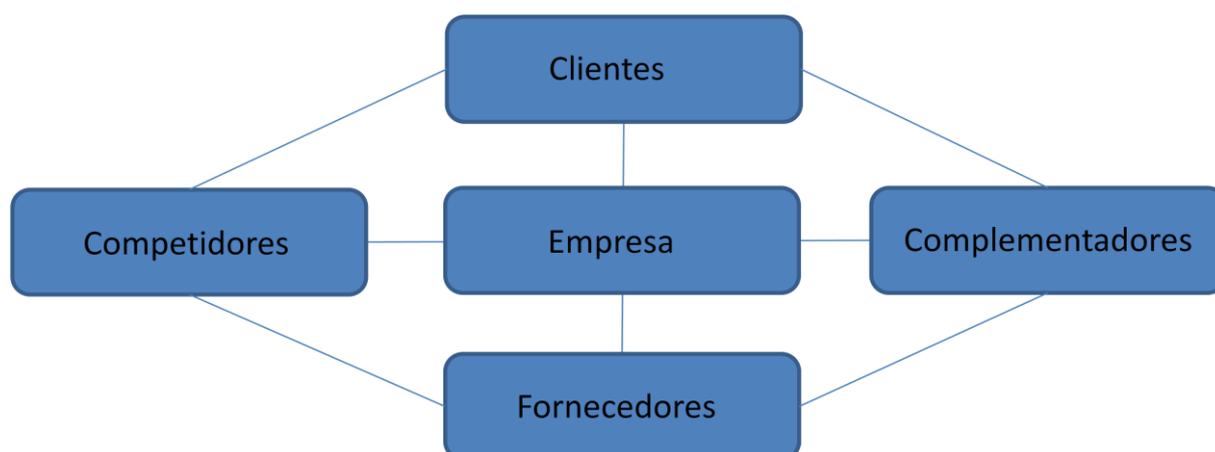


Figura 6 - Cadeia de Valor

Fonte: NALEBUFF e BRANDENBURGER (1996)

A cadeia de valor (VAN – Value Added Network), na Figura 6, representa todos os participantes e as interdependências entre eles. São os Clientes, Fornecedores, Competidores e Complementadores da empresa.

Um participante é complementar da empresa se os seus clientes valorizam mais seu produto quando eles têm o produto do outro participante do que quando eles têm o seu produto sozinho. O mesmo caso quando for mais atrativo a um fornecedor prover recursos para a empresa quando está também fornecendo ao outro participante do que para a empresa apenas.

As empresas são complementadoras quando criam mercados e competidoras quando as dividem.

O poder da empresa e dos demais participantes são determinados pela estrutura do jogo. A chave para entender quem tem poder em qualquer jogo está no conceito do valor adicionado por cada um. Existem diversas regras nas negociações empresariais e estruturam a forma como o jogo é jogado. São regras como a alfândega, contratos e leis e também constituem fonte importante de poder no jogo. Algumas vezes, as regras mais importantes são aquelas que estão implícitas. As percepções também são importantes nas negociações e os recursos utilizados para formá-las são chamados de táticas. As fronteiras formam o escopo e as pessoas implicitamente assumem limites ao jogo por conta própria. Um jogo num lugar afeta os outros, em outros lugares, e o jogo do presente influencia no do futuro. Os jogos no mundo dos negócios raramente têm soma zero, podendo ganhar juntos, ou perder juntos e é essencial observar o jogo por perspectivas múltiplas. (NALEBUFF e BRANDENBURGER 1996)

2.9 Velocidade Evolutiva

As indústrias da Nova Economia, ou Economia da Informação são fortemente influenciadas pela Internet e mudanças tecnológicas constantes e crescentes. Neste contexto, é apresentado o conceito de velocidade evolutiva ao longo da cadeia de valor e indústria a também ser considerado no processo de estratégia.

Fine (1998) faz um paralelo entre o ciclo de vida da mosca e o ciclo de vida das empresas. Ele chama esse ciclo de vida de “clockspeed”, e designa a velocidade evolutiva do setor, que depende em grande parte do clockspeed do seu produto, processo e organização. Fine (1998) encontrou um ponto em comum entre a mosca de fruta e as indústrias com maior velocidade evolutiva, como a indústria de computadores: a possibilidade de estudar várias transformações - no caso das moscas, fala-se em “mutações” - em um curto espaço de tempo.

Segundo Tomaselli (2007), essa analogia permitiu a construção de seu modelo de estratégia competitiva, onde toda vantagem competitiva é temporária, independente do tamanho, tipo ou nação da empresa, pois os mercados estão em evolução contínua, não existindo vantagem permanente. A velocidade evolutiva do setor de cada indústria é diferente. A indústria da informação/entretenimento tem um dos clockspeeds mais rápidos existentes. Por exemplo, os

filmes produzidos por ela possuem um alto clockspeed, ou um tempo de vida curto, medido em meses. A indústria dos semicondutores pode ser medida em anos, como os microprocessadores da Intel, que têm uma vida de mercado de dois a quatro anos.

A indústria de computadores é um exemplo citado por Fine (1998). Por exemplo, a IBM com o PC abandonou sua estratégia de integração vertical e optou por um desenho de produto modular, com o sistema operacional da Microsoft e o microprocessador da Intel. Após várias evoluções nas gerações de microprocessadores dos PCs, os clientes passaram a preferir a marca “Intel inside”, ou Windows 95, à própria marca IBM. O poder na cadeia de valor e suas recompensas financeiras havia se transformado. As empresas devem ficar atentas ao “Intel inside” ao desenhar sua cadeia de fornecimento. Fine (1998) também afirma que, em mercados tumultuados e com rápido clockspeed, não se pode esconder atrás de uma estratégia de “travar” (*lockin*) os clientes. Deve-se continuamente desenvolver novas capacidades para se preparar para as novas oportunidades e batalhas que surgirão no caminho. (TOMASELLI 2007)

Segundo Fine (1998), a única competência duradoura é a habilidade de analisar constantemente a dinâmica da indústria e a tecnologia, para construir competências que permitam criar e explorar oportunidades, lembrando-se que a capacidade analítica não deve ser terceirizada. As empresas devem analisar o desenho da organização “estendida”, ou seja, a organização, suas redes de abastecimento, de distribuição e de aliados. Em muitas empresas, as maiores batalhas estão na competição vertical, entre os elos da cadeia, e não em batalhas horizontais com competidores tradicionais, sendo crítico o desenho da cadeia de fornecimento. Fine (1998) define duas “leis” da dinâmica desta cadeia:

1. Lei da Amplificação da Volatilidade ou o Efeito Chicote, em que a volatilidade de demanda e de estoques na cadeia de abastecimento tende a ser amplificada quanto mais distante um elo da cadeia se encontra do usuário final. Isso ocorre porque os efeitos vão se acumulando, à medida que se deslocam pela cadeia conforme descrito na Figura 7.

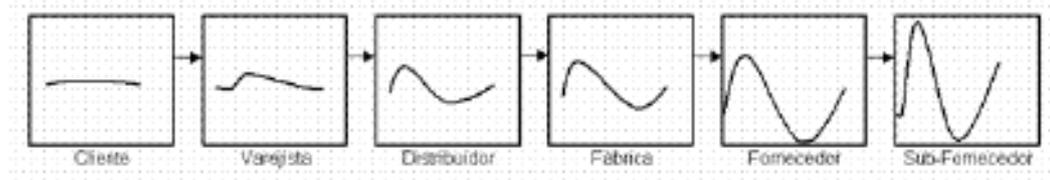


Figura 7 - Efeito Chicote

Fonte: FINE (1998)

2. Lei da Amplificação da Velocidade Evolutiva: a velocidade evolutiva aumenta de forma mais acentuada quanto mais próximo do cliente final na cadeia de suprimentos. Para ilustrar esta lei na Figura 8, Fine analisa o desenvolvimento de conteúdo para sites na Internet.

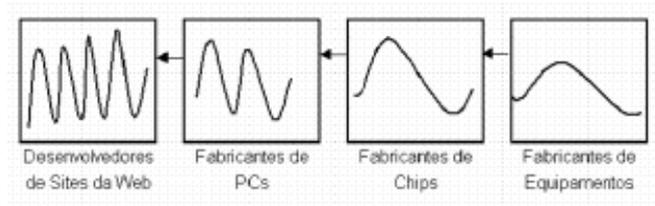


Figura 8 - Velocidade Evolutiva

Fonte: FINE (1998)

Cada elo adicional na cadeia aumenta a amplificação, tanto em volatilidade quanto em clockspeed, e tais efeitos aumentam a cada elo. Para Fine (1998), existe uma maior interdependência entre os competidores, e as empresas têm cada vez mais que lidar com um número reduzido de fornecedores com produtos de maior valor agregado. Assim, são exigidas maiores habilidades no desenvolvimento de produtos e na gestão de projetos dos fornecedores, com alterações na cadeia, obrigando firmas no topo da rede a ceder parte do conhecimento e controle aos escalões mais baixos.

Segue abaixo, na Tabela 2, um resumo da contribuição dos conceitos teóricos apresentados.

Autor	Função
Whittington (1996)	Estratégia como prática como lente para observar em campo o fenômeno do processo de estratégia
Mintzberg (1994)	Formação de estratégia e Planejamento Estratégico
Mariotto (2000)	Modelo que combina intenção, objetiva ou subjetiva, com processos planejados e emergentes de formação de estratégia
Hamel e Prahalad (1994); Hamel (2000)	Valor da inovação nos negócios
Melin (1992)	Internacionalização como processo de estratégia
Hall e Sias (1980)	Estratégia segue a Estrutura
Shapiro e Varian (1999)	Fundamentos econômicos da internet, infra-estrutura de comunicações e conteúdo
Anand, Khanna e Rivkin (2000)	Alguns efeitos da internet nos custos de transação
Brandenburger e Nalebuff (1996)	Cadeia de Valor e Teoria dos Jogos
Fine (1998)	Velocidade evolutiva

Tabela 2 - Resumo da contribuição dos Conceitos Teóricos ao Estudo

Fonte: Autor

3 A INTERNET E A INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES

Nesta seção, são reunidas e apresentadas algumas estatísticas e informações de mercado obtidas dos relatórios do ITU - *International Telecommunication Union*, WEF - *World Economic Forum* e OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development* para enriquecer e contextualizar a importância e o crescimento da internet e da infra-estrutura de comunicação.

Conforme a Gráfico 1, o mundo já abriga 7 bilhões de pessoas, das quais um terço já estão utilizando a internet e 45% destes usuários têm menos de 25 anos.

Nos últimos cinco anos, os países em desenvolvimento aumentaram a sua participação em relação ao total dos usuários de internet de 44% em 2006, para 62% em 2011. Atualmente, os usuários de internet da China já representam quase 25% do total mundial e 37% dos usuários de internet nos países em desenvolvimento.

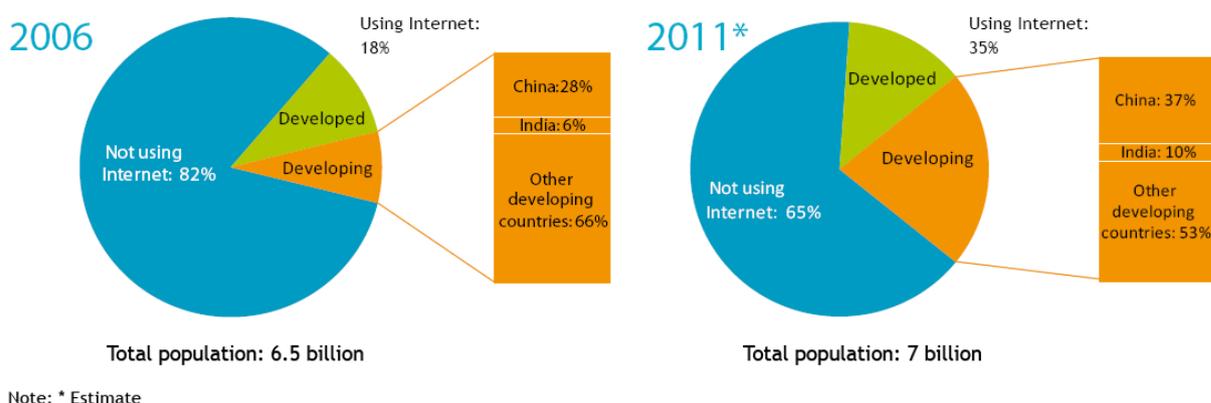
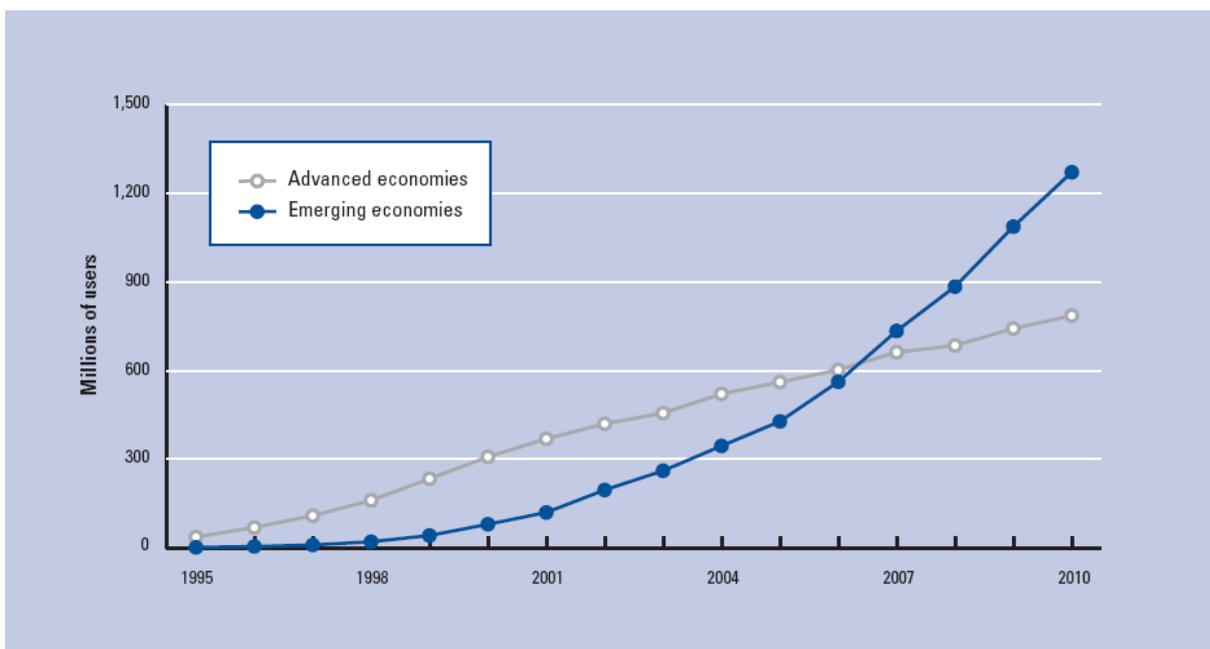


Gráfico 1 - Participação dos Usuários da Internet na População total

Fonte: ITU (2011)

A Gráfico 2 aponta como tendência o grande espaço para crescimento da penetração da internet nos países emergentes. Nas economias avançadas, mais de 70% da população já utilizam a internet, enquanto que nas emergentes apenas uma média de 20% a utilizam. As economias avançadas estão próximas da saturação na penetração em internet e as emergentes estão apenas iniciando estarem conectadas.



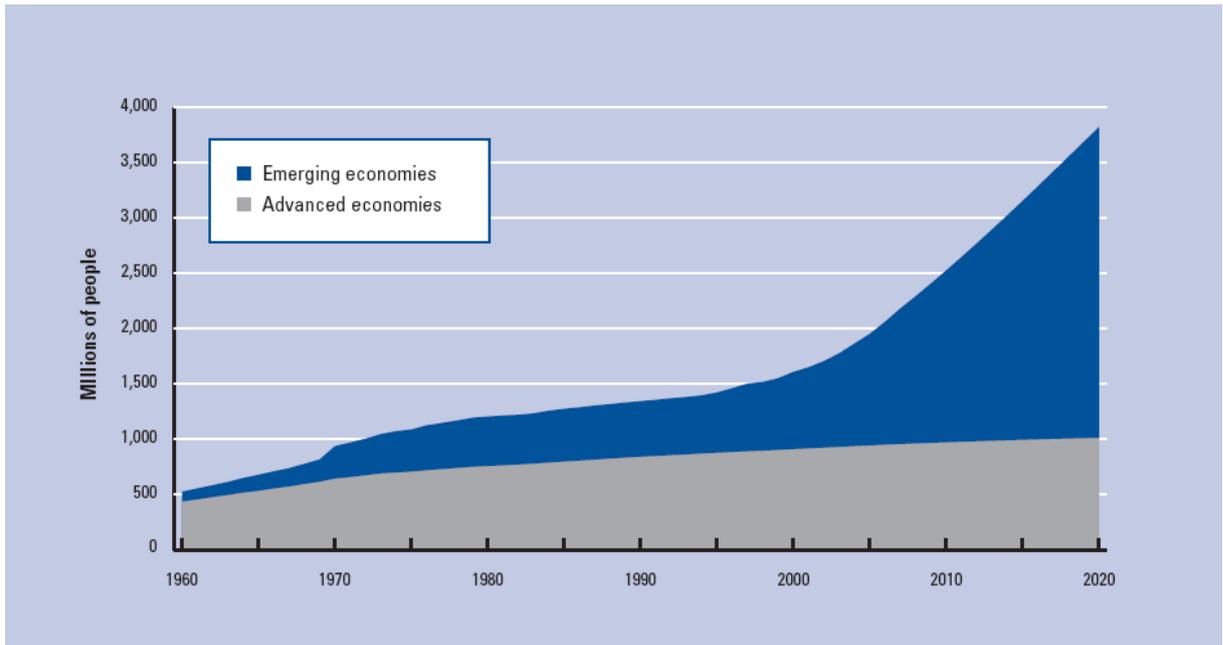
Sources: ITU, 2010; authors' calculations.

Gráfico 2 - Usuários da Internet

Fonte: WEF (2011)

Vamos considerar os indivíduos com renda anual superior a US\$6.000 (em termos reais em 2007), um limite arbitrário indicativo que acima o consumo pelos itens não básicos começa a crescer rapidamente em muitas economias, como uma aproximação do tamanho e da dinâmica da classe de consumo.

Baseado na definição acima e no Gráfico 3, o tamanho da classe de consumo atual é de aproximadamente 2,5 bilhões de pessoas (acima em relação aos 1,6 bilhões em 2000). É esperado que o crescimento se acelere na próxima década, de tal forma que atinja perto dos 4 bilhões de pessoas em 2020. Virtualmente todo o crescimento de 2000 a 2020 está ocorrendo nos países emergentes. Desta forma, passarão a representar de 44% da classe de consumo em 2000 para 74% em 2020.

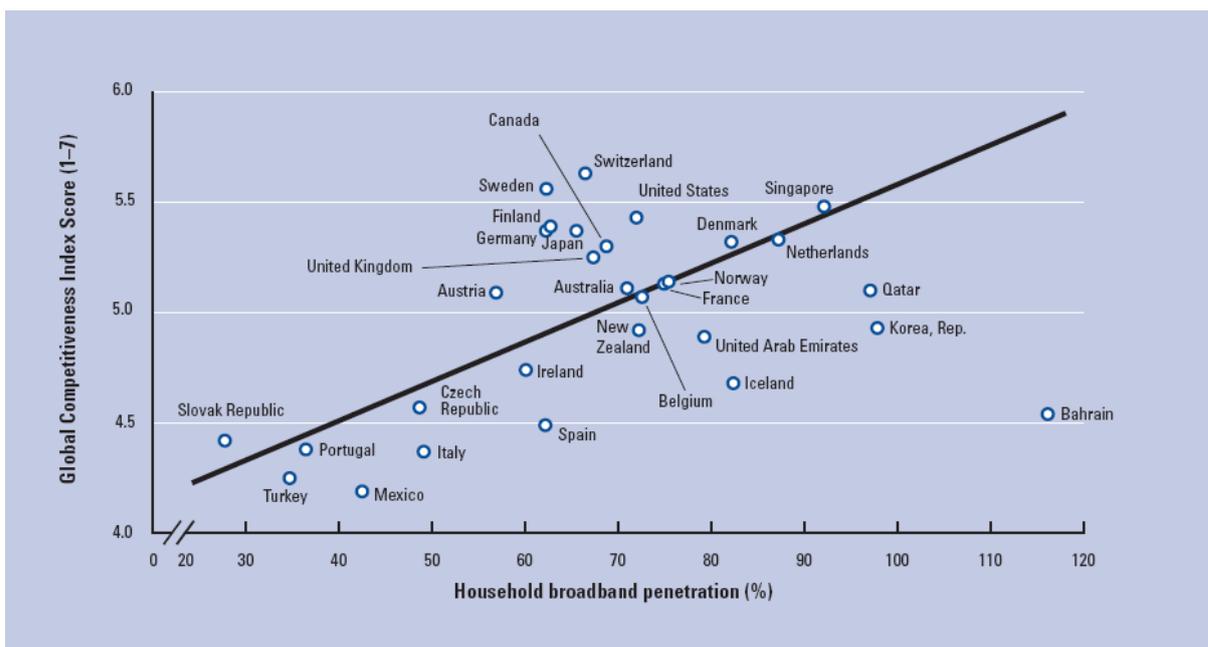


Sources: Goldman Sachs Research, 2010; authors' calculations.

Gráfico 3 - A Classe de Consumo

Fonte: WEF (2011)

O WEF definiu competitividade como o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país. A proliferação do uso de conteúdo e dados dos governos, negócios e consumidores, assim como as crescentes necessidades tanto dos mercados maduros como dos emergentes, mostrou o quanto é crucial aos países seguirem construindo suas super vias digitais. Os países que incorporam a necessidade por redes nacionais acessíveis e sem precedentes têm provado serem mais competitivos na arena global, conforme sugerido pela alta correlação existente entre a penetração da banda larga e o índice de competitividade global do WEF na Gráfico 4. As super vias digitais são imperativas para todas as nações, que sejam desenvolvidas ou emergentes.

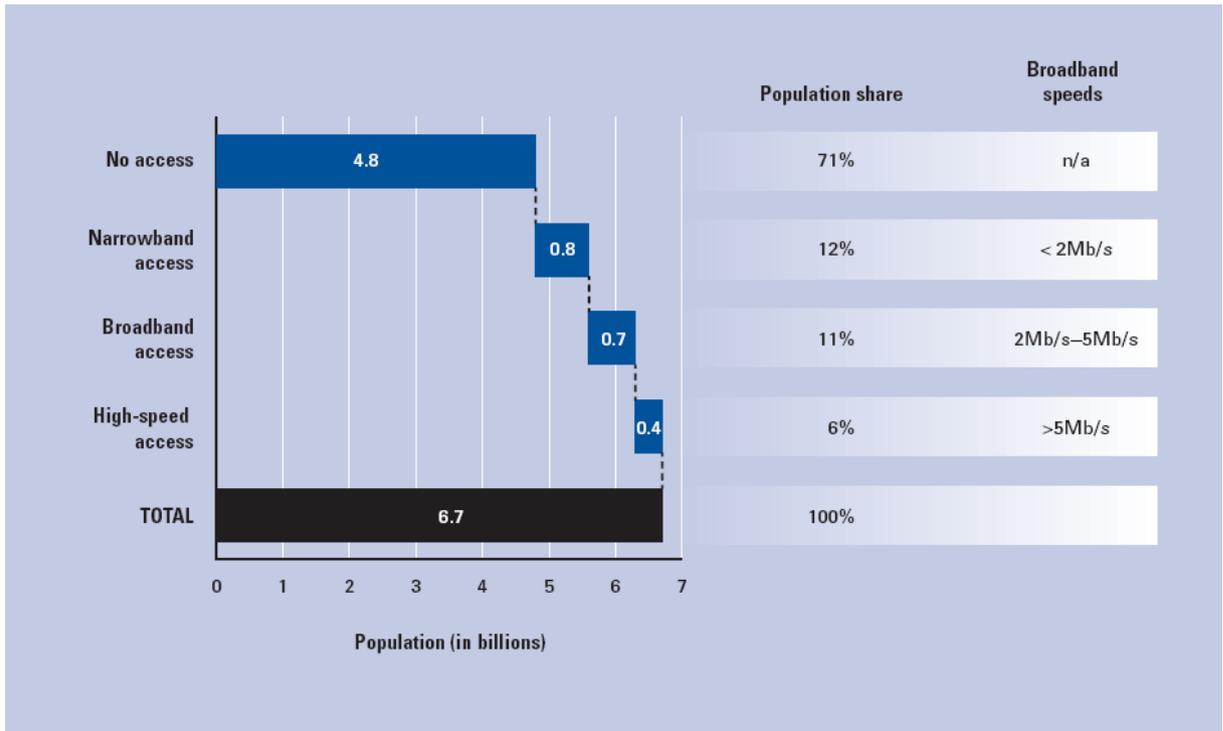


Sources: World Economic Forum, 2010; ITU, 2010; Booz & Company analysis.
 Note: *Competitiveness* is defined by the World Economic Forum as the set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of a country.

Gráfico 4 - Competitividade x Penetração de Banda Larga em 2010

Fonte: WEF (2011)

Apesar do impacto sócio-econômico das super vias digitais e sua importância como fundação às comunidades digitais, mas de 83% da população mundial não possuem conexão em banda larga, conforme a Gráfico 5. A banda larga de alta velocidade está disponível para apenas 6% da população mundial. Apesar dos esforços dos governos e do setor privado, a banda larga digital continua sendo um desafio ao desenvolvimento inclusivo e sustentado, especialmente nas economias emergentes.



Sources: Akamai , 2010 Q1; Booz & Company analysis.

Gráfico 5 - Acesso global a Banda Larga em 2010

Fonte: WEF (2011)

A Gráfico 6 sugere que a banda larga possui enorme potencial e com base em Fine (1998) a velocidade evolutiva é alta, por exemplo, comparado ao PC residencial. A difusão da internet é dirigida por uma série de inovações que permitiram às pessoas escolher como elas vão acessar a internet. O PC residencial e as linhas fixas de telefonia abriram o caminho para a difusão da internet. A banda larga e os telefones móveis celulares estão crescendo o acesso à internet e ampliando o seu escopo de uso.

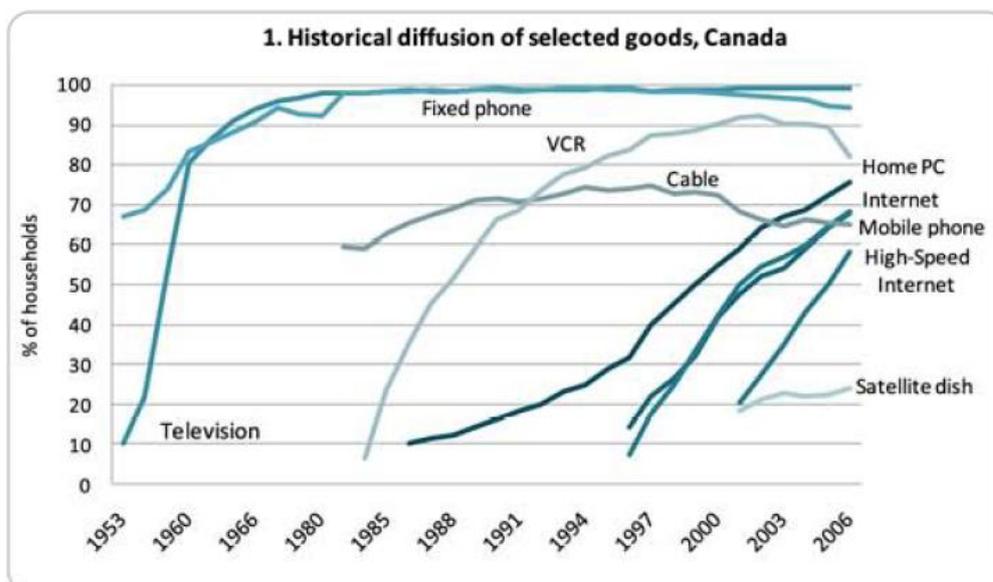


Gráfico 6 - Difusão histórica de alguns produtos selecionados, Canadá

Fonte: OECD (2008)

Segundo o relatório do OECD (2008) e no Gráfico 7, a internet está tendo impacto importante na vida das pessoas. 45% dos usuários de internet nos Estados Unidos em 2005 disseram que a internet os ajudou a tomar decisões significativas nos dois anos anteriores. As pessoas confiaram na internet principalmente para treinamento na carreira (21 milhões), escolher a escola (17 milhões) e ajudar alguém com problema grave de saúde (17 milhões).

De forma geral, o número de pessoas dos Estados Unidos confiando na internet para tomar decisões significativas aumentou de um terço, de 45 milhões em 2002 para 60 milhões em 2005.

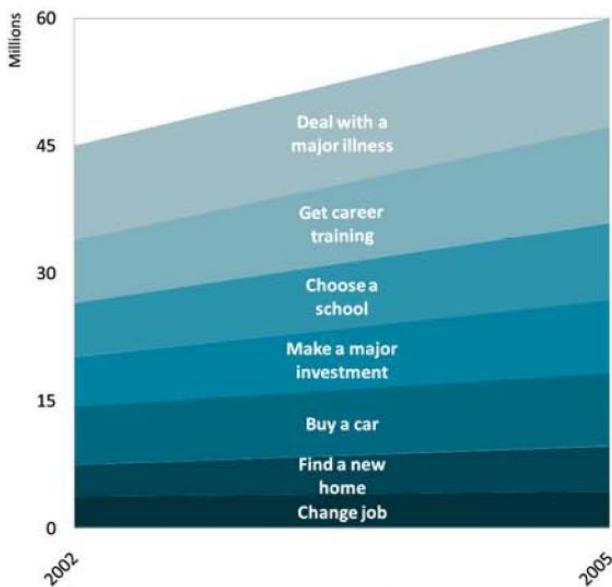
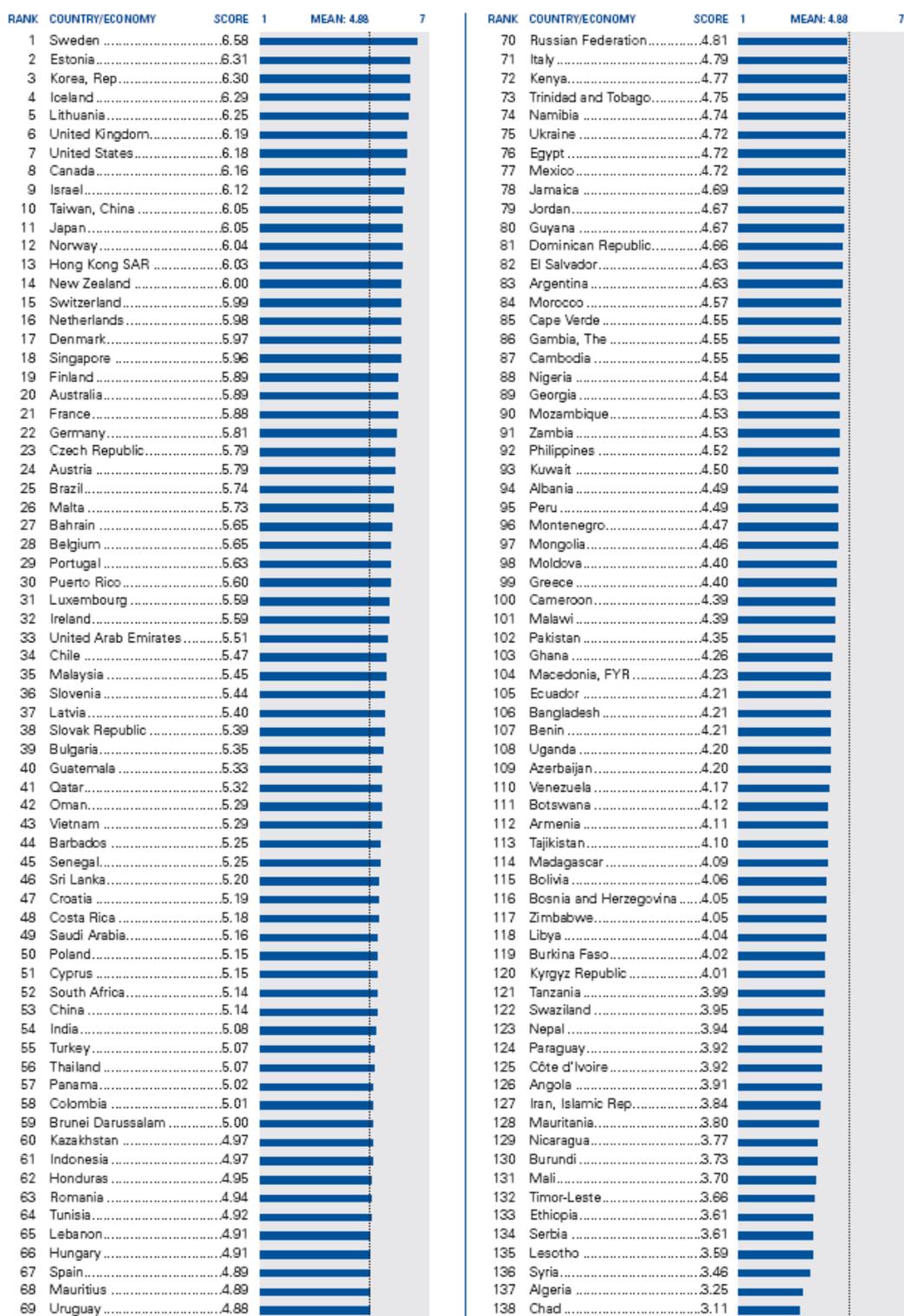


Gráfico 7 - Pessoas nos Estados Unidos que acham a Internet crucial em ao menos uma destas decisões

Fonte: OECD (2008)

A Tabela 3 sugere a importância da internet e em qual extensão as companhias de cada país já utilizam a internet nas suas atividades de negócio, por exemplo, comprando e vendendo produtos, interagindo com os clientes e fornecedores [1 = em nada; 7 = extensivamente] 2009-2010 média ponderada.



SOURCE: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2009, 2010

Tabela 3 - Extensão do uso da Internet nos Negócios, 2009-2010

Fonte: WEF (2011)

A indústria de telecomunicações provê infra-estrutura de comunicação para a internet e, desde a invenção do telefone, evoluiu muito e continua se transformando de forma cada vez mais rápida e inovadora.

Nos últimos anos, as operadoras móveis, pressionadas pela forte competição, investiram agressivamente em infra-estrutura de rede orientada aos serviços de dados 3G (Terceira Geração). Os consumidores adotaram definitivamente os *smartphones*, *tablets*, *kindle* e novas aplicações internet móveis altamente demandantes por banda, forçando as operadoras de telecomunicações expandirem suas redes e acomodarem o crescente tráfego de internet móvel. Atualmente, as operadoras já começaram a instalar redes de equipamentos 4G (Quarta Geração).

Quanto à infra-estrutura de telecomunicações relacionada às redes móveis celulares, conforme ilustrado no Gráfico 8, já existem 5,9 bilhões de usuários móveis celulares no mundo. A penetração global atingiu 87% e 79% nos países em desenvolvimento. Os assinantes de banda larga móvel têm aumentado 45% anualmente nos últimos 4 anos e atualmente existem mais que o dobro de banda larga móvel em relação à banda larga fixa.

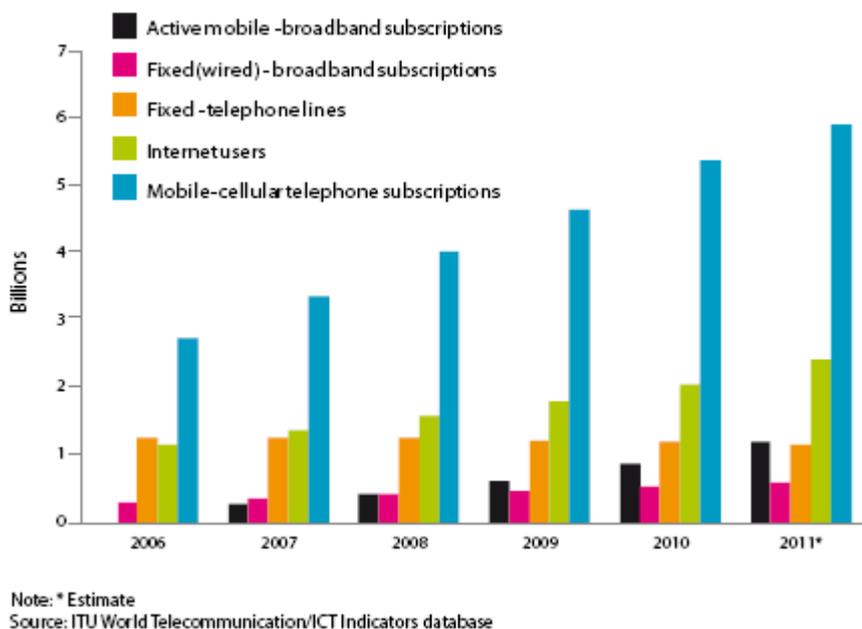
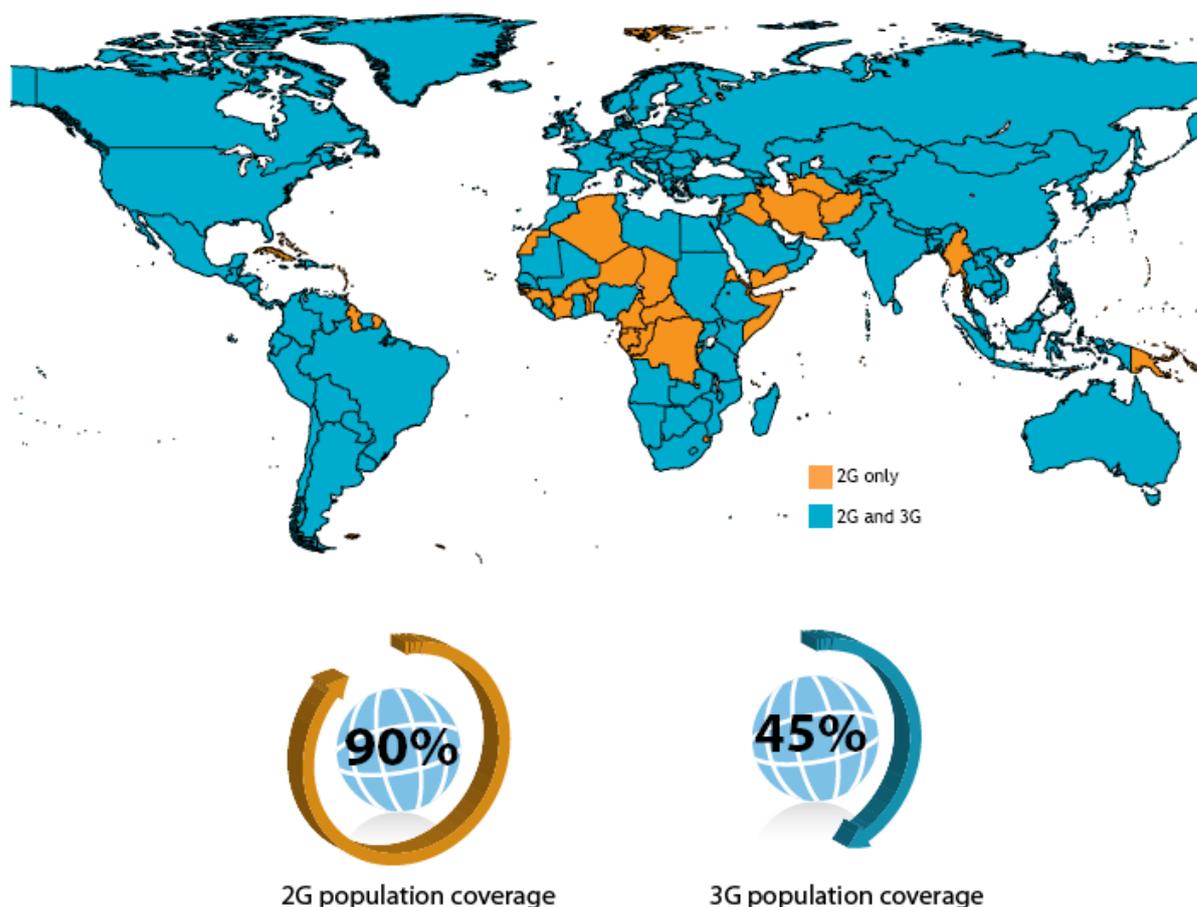


Gráfico 8 - Quase 6 bilhões de Usuários Móveis Celulares

Fonte: ITU (2011)

Conforme ilustrado na Figura 9, 159 países já lançaram os serviços de 3G – Terceira Geração comercialmente e o número de usuários de banda larga móvel ativos aumentaram para cerca de 1,2 bilhões. Enquanto as pessoas nos países desenvolvidos utilizam a banda larga móvel em adição a fixa, a banda larga móvel é freqüentemente o único método de acesso disponível nos países em desenvolvimento. O percentual da população coberta pela rede 2G é o dobro da coberta pelo 3G. A cobertura da população em 3G alcançou 45% em 2011. A tecnologia de 3G é recente e este dado sugere a alta e crescente velocidade evolutiva do setor, conforme descrito por Fine (1998).



Note: * Estimate
Source: ITU World Telecommunication/ICT Indicators database

Figura 9 - Países com Sistemas Móveis Celulares 2G e 3G

Fonte: ITU (2011)

Nas redes fixas, as operadoras de telecomunicações enfrentam ameaças aos seus serviços residenciais mais rentáveis dos operadores de TV a Cabo, ou substituição pelos serviços móveis. Num esforço para conter perdas e receitas de voz decrescentes, as operadoras implantaram programas vultosos e ambiciosos para transformarem suas redes fixas com

tecnologia de fibra ótica para entregar pacotes de serviços de voz, dados e vídeo similares ou superiores a concorrência.

Nos serviços corporativos, as operadoras fixas e de TV a Cabo também introduziram tecnologia de dados de nova geração para prover novos negócios de voz, vídeo e dados/internet orientados aos seus clientes corporativos.

Muitas operadoras se consolidaram para alcançar os ganhos de escala requeridos para sustentar seu crescimento e ganharam maior poder de preço sobre os fornecedores de equipamentos de infra-estrutura de telecomunicações. Alguns fornecedores também se consolidaram para obter ganhos de escala necessários para atender seus clientes que se consolidaram. As operadoras vão migrando seus investimentos dos serviços residenciais fixos para expandirem capacidade das redes móveis.

A cadeia de valor da Figura 10 ilustra a crescente complexidade dos *players*, complementaridade dos serviços, interação entre infra-estrutura de telecomunicações / operadoras de telecomunicações, provedores de serviço (conteúdo) e Web (Internet), entre outros deste ecossistema. As empresas fabricantes de equipamentos de telecomunicações (infrastructure equipment) são fornecedoras das operadoras de telecomunicações (network operator) que atendem aos provedores de conteúdo / serviços (service provider). NALEBUFF e BRANDENBURGER (1996)

A informação (software) e infra-estrutura (hardware) estão totalmente ligadas (complementos) e tem mais valor em conjunto. (SHAPIRO e VARIAN 1999)

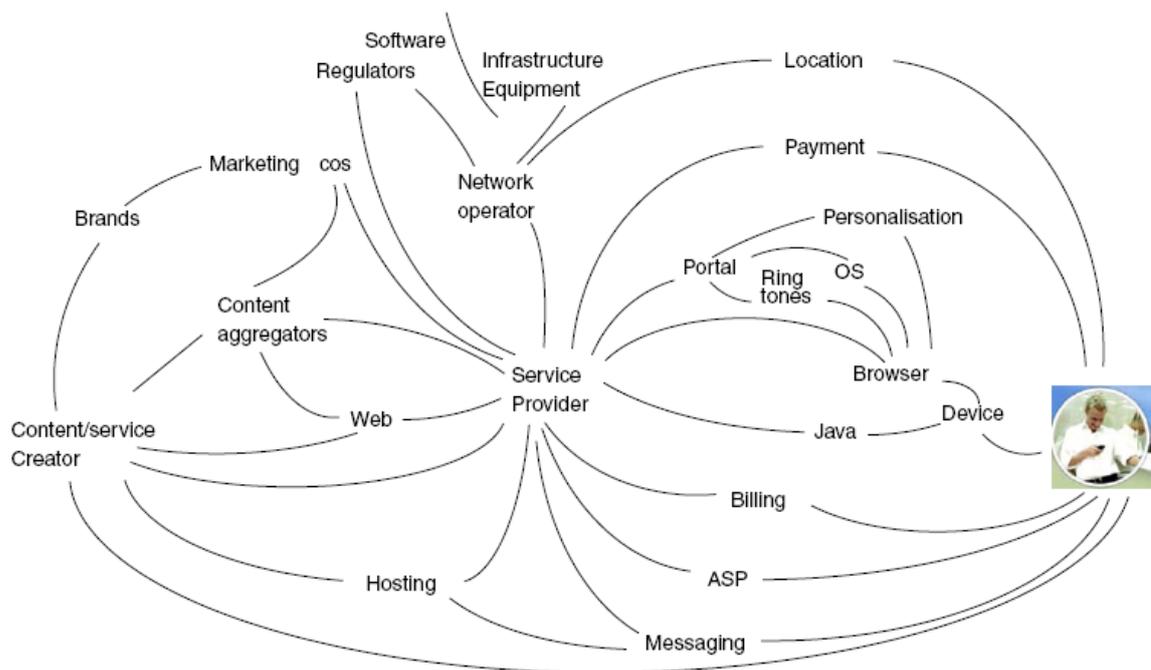


Figura 10 - Mapa Parcial da Rede de Valor para Conteúdo Móvel

Fonte: PEPPARD e RYLANDER (2006)

Nesta nova dinâmica de mercado e migração de valor na cadeia, as operadoras de telecomunicações (network operator) não estão retendo valor com a entrega de conteúdo para empresas como a Amazon, Apple, Google e Facebook, por exemplo. Todos, que não as operadoras, estão agregando e capturando valor.

Isso está provocando mudança de atitude nas operadoras de telecomunicações descritas na Tabela 4, principalmente nas móveis. Partindo da orientação de transação para o relacionamento, de empurrado pelo marketing para puxado pelo cliente, da aquisição para a retenção lucrativa dos clientes, da receita média para o lucro médio por usuário, da inteligência na plataforma para o dispositivo de mão, do investimento em infra-estrutura para alavancar os seus ativos principais e da tecnologia para o conteúdo / serviços.

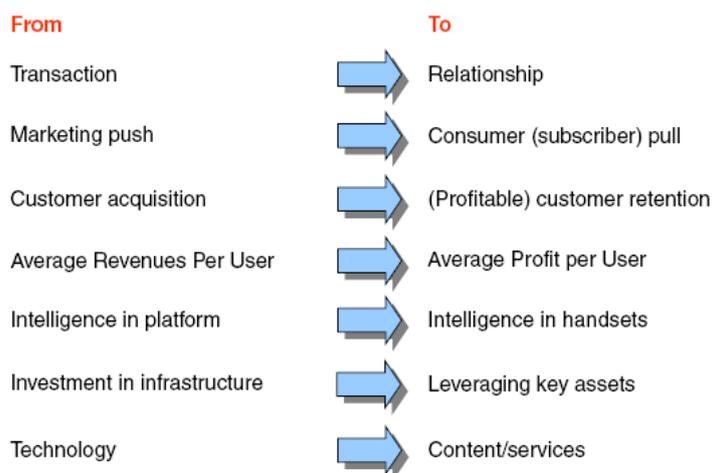


Tabela 4 - Mudanças nas Atitudes das Operadoras Móveis de Telecomunicações

Fonte: PEPPARD e RYLANDER (2006)

O caminho para as operadoras é saber o que os seus clientes estão fazendo e como estão utilizando. Este conhecimento é chave para a personalização dos planos de marketing conforme o perfil dos clientes e então capturar receita.

Historicamente, com base no modelo tradicional de voz, o volume era tudo e de forma linear para a receita. Mas no mundo de dados não é tão simples, com clientes pagando preço fixo por dados e inundando a rede.

A chave é a cobrança e entrega do nível de Serviço Contratado (SLA), por exemplo ilustrado na Figura 11, mas atendendo os mais variados clientes (corporativo, estudante, ...) e otimizando o uso da rede da operadora para obter a melhor relação custo benefício. Também o conhecimento das aplicações e conteúdo aos clientes finais, permite ao operador cobrar do provedor de conteúdo uma participação nos lucros, mas mantendo a sua transparência e relação ao cliente final, preservando sua marca, reputação, evitando se tornar *commodity* e capturando valor.

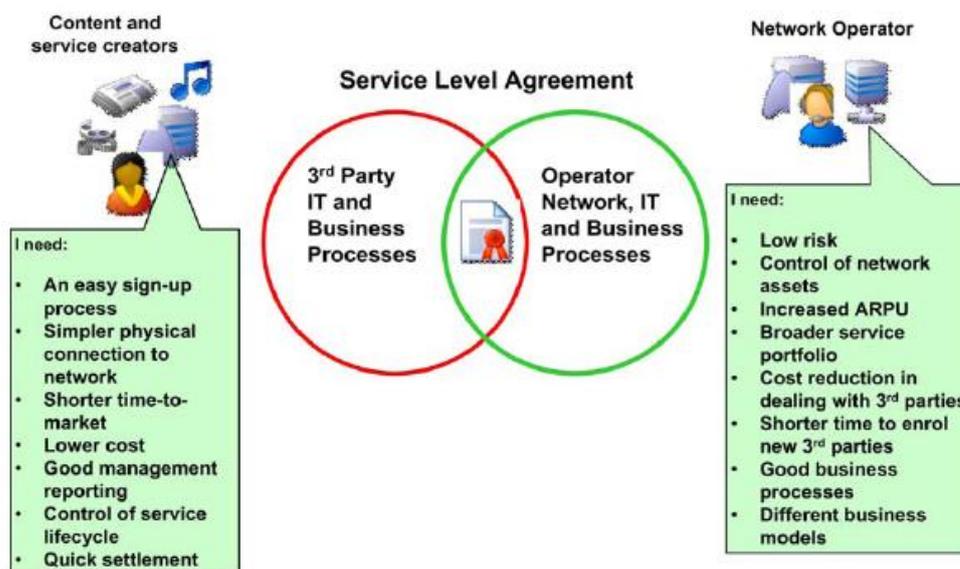


Figura 11 - Tendências no Nível de Serviço entre Operadoras e Provedores de Conteúdo ou Serviço

Fonte: PEPPARD e RYLANDER (2006)

As operadoras de telecomunicações estão potencialmente na posição de poder como intermediário aos clientes. Quanto mais assinantes, maior a chance da receita, num cenário favorável onde as pessoas gostam da conveniência da mobilidade. (ANAND et al, 2000)

Os provedores de conteúdo entendem que as operadoras necessitam proporcionar uma boa experiência ao cliente. Por exemplo, a Apple entende o que é importante ao usuário final e mudou o modelo de negócio anterior, focando no comportamento do usuário, como ele interage e todo o ecossistema. O Google ajuda trazendo ainda mais gente para a rede, através do efeito de rede, por exemplo, reduzindo o custo de transação para procura entre vendedores e compradores, reduzindo o custo de comunicação através do Tradutor. (ANAND et al, 2000)

Os operadores móveis atuam basicamente de duas formas: a primeira, com base na marca, fazendo grandes campanhas promovendo e patrocinando com apelo aos seus assinantes; a segunda, com base em pacotes complexos de preços e sem comparabilidade.

4 ESTUDO DE CASO: EMPRESA FABRICANTE DE EQUIPAMENTOS DE TELECOMUNICAÇÕES

Yin (2009) destaca os quatro principais passos a serem seguidos para a seleção, desenho e condução de um estudo:

- a) Seleção do método de estudo;
- b) Abordagem ao estudo;
- c) Estudo de caso: empresa fabricante de equipamentos de telecomunicações; e
- d) Conclusões.

Na seleção do método de estudo, serão explicadas as razões da escolha do estudo de caso como método de pesquisa e serão detalhados os aspectos que serviram de argumento para esta escolha. O estudo será contextualizado através de informações sobre a empresa a ser estudada e das mudanças no processo de estratégia ocorridas após o evento organizacional da troca de CEO em 2008. Finalmente, serão consolidadas as comparações feitas entre as informações obtidas no caso com as teorias estudadas anteriormente, e também as principais conclusões do estudo.

4.1 Escolha do Método de Estudo de Caso

O método de estudo de caso se aplica quando a análise tem o objetivo de responder a perguntas que tentam identificar as razões e características de determinada observação - how? why? (Yin, 2009). Neste estudo específico, o objetivo foi de, através da análise exploratória e utilizando a estratégia como prática como lente, tentar identificar as mudanças do processo de estratégia após a troca do CEO em 2008. Desta forma, o estudo de caso se aplica, pois tem o objetivo de mostrar como (how?) as estratégias são formadas e executadas na prática, destacando análises realizadas, e de identificando argumentos e motivações para as ações tomadas (why?), focando nos eventos contemporâneos e não requerendo controle sobre os comportamento dos eventos, conforme a Tabela 4.

METHOD	(1) Form of Research Question	(2) Requires Control of Behavioral Events?	(3) Focuses on Contemporary Events?
Experiment	how, why?	yes	yes
Survey	who, what, where, how many, how much?	yes	yes
Archival Analysis	who, what, where, how many, how much?	no	yes/no
History	how, why?	no	no
Case Study	how, why?	no	yes

Tabela 5 - Escolha do Método de Pesquisa

Fonte: YIN (2009)

Yin (2009) também cita quatro principais possibilidades para o uso do método de estudo de caso:

1. *To explain the presumed causal links in real-life interventions that are too complex for the survey or experimental strategies;*
2. *To describe and intervention and the real-life context in which it occurred;*
3. *To illustrate certain topics within an evaluation, in a descriptive mode; e*
4. *To enlighten those situations in which the intervention being evaluated has no clear, single set of outcomes.*

Novamente, o estudo em questão é aderente ao método de estudo de caso, pois tem o objetivo de analisar as teorias com foco em processo de estratégia e sua aplicação prática, além de identificar particularidades para o mercado de fornecedores de equipamentos de telecomunicações. Desta forma, o estudo de caso se mostra adequado porque serve justamente para identificar aspectos não previstos em teoria e não previsíveis para uma pesquisa quantitativa, além de comparar as ações tomadas com o contexto da empresa e da indústria em questão.

Outra característica particular que suporta a escolha do estudo de caso como abordagem é o fato de o autor estar inserido no ambiente profissional da empresa estudada, sendo um funcionário da mesma. Esta condição permite que sejam obtidas informações significativas através de entrevistas com altos executivos relevantes da empresa que seriam dificilmente acessíveis por um pesquisador externo. O estudo de caso permite, portanto, uma análise mais pormenorizada do processo de estratégia e como são as práticas de estratégia da empresa a ser estudada considerando a posição privilegiada do pesquisador no contexto.

4.2 Abordagem para o Estudo de Caso

Yin (2009) sugere como estrutura para o estudo de caso os quatro itens listados abaixo:

- a) Questões de estudo;
- b) Proposição do estudo;
- c) Unidade de análise;
- d) Vínculo lógico entre os dados e proposição e critérios para interpretação das observações.

4.2.1 Questões de Estudo

O estudo em questão abordou, dentre outras, as questões listadas abaixo:

1. O que é estratégia para você? De onde vêm as idéias? Qual a importância das pessoas da empresa na formação e execução das estratégias?
2. Qual sua participação e como funcionam as práticas de estratégia para formação (análise e planejamento), execução e revisão desde 2.008? Como eram antes e por que mudaram?
3. Como ocorre atualmente o planejamento estratégico e o quê mudou desde 2.008?
4. Em sua percepção, estas práticas de estratégia têm atingido os resultados esperados? O que poderia ter sido melhorado?
5. Como as variações externas e internas influenciaram nas práticas de estratégia?

4.2.2 Proposição do Estudo

Como proposição do estudo, é possível afirmar que empresas fabricantes de equipamentos de telecomunicações devem considerar em seu processo de estratégia (formação, execução e revisão) fatores específicos desta indústria, como a influência dos clientes (operadoras móveis ou fixas de telecomunicações), inovação e crescente internacionalização destacados em teoria. Estas proposições estão baseadas principalmente devido a características da cadeia de valor e associação entre a internet e telecomunicações:

- a) Fortemente influenciado pelos clientes dos clientes (provedores de conteúdo / serviço) em alta velocidade evolutiva; e
- b) Existência de mercado com diferentes níveis de maturidade e regulamentação, influenciando em termos de concorrentes estabelecidos e tecnologias.

Este trabalho visou contribuir explorando a interação entre o processo de estratégia e os resultados observados nas práticas de estratégia ao longo de um período, considerando o contexto e histórico de decisões da alta gerência após o evento organizacional da troca do CEO em 2008.

4.2.3 Unidade de análise

O caso teve como unidade de análise uma empresa multinacional norte americana, denominada doravante como 07L4Carrier por motivos de confidencialidade de informações, incluindo as análises e decisões tomadas durante as mudanças no processo de estratégia estudado.

4.2.4 Vínculo lógico entre os dados e proposição e critérios para a interpretação das observações

Os dados coletados serviram para ilustrar o processo de estratégia, considerando-se a formação (análise e planejamento) da estratégia, a execução e revisão através dos resultados observados nas práticas pelos praticantes de estratégia ao longo de um período, considerando o contexto e histórico de decisões da alta gerência após o evento organizacional da troca do CEO em 2008.

Os dados foram obtidos de: documentos e relatórios da empresa, utilizados durante os ciclos de planejamento estratégico e entrevistas semi-estruturadas com os altos executivos da empresa, envolvidos na formação, execução e revisão da estratégia corporativa. Com estes dados buscou-se não fixar em apenas uma fonte, permitindo cruzar informações entre si.

4.3 Estudo de Caso: Empresa fabricante de equipamentos de telecomunicações

O estudo de caso está dividido conforma a estrutura abaixo, em 5 subseções:

- a) Descrição da empresa e cadeia de valor;
- b) Entrevistados;
- c) Mudança na Liderança e a Pesquisa;
- d) Avaliação do caso em comparação com a revisão teórica; e
- e) Conclusões do estudo.

O estudo de caso se inicia com uma descrição resumida da empresa estudada e de algumas de suas características em termos de segmentos de atuação e produtos e serviços comercializados através da cadeia de valor. Esta subseção tem como principal objetivo expor algumas características importantes que embasam o processo de estratégia (formação, execução e revisão das estratégias) da empresa. Um ponto importante a ser enfatizado nesta subseção é o caráter de confidencialidade dos dados da empresa, motivo pelo qual algumas informações foram omitidas e a empresa é denominada de 07L4Carrier, um nome fictício.

A subseção seguinte descreve os entrevistados da pesquisa com base na estrutura organizacional atual da empresa, formação e experiência dos altos executivos, função e relevância no processo de estratégia da empresa.

A subseção 3 descreve o contexto da mudança na liderança com a troca do CEO em 2008 e detalha os acontecimentos nas práticas de estratégias e mudanças no processo de estratégia ocorridas. São reunidas informações sobre o estilo de liderança do CEO atual, da mudança na estrutura e formalização do processo de estratégia, significado da estratégia e de onde vêm as idéias, importância das pessoas no processo de estratégia, relação estrutura e estratégia, planejamento estratégico, ferramentas de análise e planejamento da estratégia, processo decisório e pontos de melhoria para a empresa.

A subseção 4 consolida as informações analisadas nas subseções prévias e as compara com as teorias estudadas, de maneira a possibilitar o levantamento das principais constatações e recomendações relacionadas ao estudo.

A última subseção consolida as conclusões do estudo, levantando as observações e particularidades identificadas.

4.3.1 Descrição da Empresa e da Cadeia de Valor

O estudo de caso foi aplicado a uma empresa que foi chamada de 07L4Carrier. Dados detalhados da 07L4Carrier, como resultados financeiros e estratégia serão registrados de maneira resumida, de maneira a não explicitar informações confidenciais da empresa.

Empresa

A 07L4Carrier foi fundada na década de 1970 e se tornou uma empresa líder global nos segmentos onde atua, focada em clientes que demandam inovações constantes em telecomunicações. Seu faturamento anual é expressivo e da ordem de 1 Bilhão de Dólares. Mais de 80% das principais operadoras móveis e fixas globais de telecomunicações têm suas soluções e são utilizadas em mais de 90 países.

A empresa projeta, desenvolve e suporta produtos de rede de telecomunicações. Gera receitas através da venda desses produtos em todo o mundo tanto como rede de equipamentos ou soluções integradas e também gera receitas com a prestação de serviços aos seus clientes. Atua primariamente nos negócios de Banda Larga, Redes de Transporte e Serviços.

O segmento de Banda Larga inclui dados, acesso e portfólio de produtos de acesso gerenciados que facilitam as comunicações móveis, serviços corporativos de redes fixas e serviços integrados ao consumidor. O segmento de Transporte inclui sistemas de redes ópticas e outros produtos, orientado pelas necessidades das operadoras de telefonia fixa e móvel para prestar serviços móveis, corporativos e residenciais. O segmento de Serviços inclui implantação, suporte, treinamento e serviços profissionais.

Ela opera em um setor bastante dinâmico. A consolidação de clientes resultou em aumento da pressão sobre os preços. Além disso, os gastos do cliente são pressionados a concorrência aumentada em base econômica global devido às condições atuais. Alguns fornecedores de

equipamentos também têm se consolidado. O aumento da concorrência por esses fornecedores também tem resultado em aumento da pressão sobre os preços para a 07L4Carrier e alguns de seus concorrentes diretos. Nos últimos anos, tem se diversificado geograficamente com a internacionalização e investido em soluções de valor adicionado, orientados mais em Software que Hardware em busca de capturar maior valor, num modelo de negócio para suporte a conteúdo e internet em redes móveis celulares.

... lembrando os tempos da fundação, temos tido várias pessoas da organização envolvidas, por exemplo, do grupo de Vendas, incluindo 2 dos outros co-fundadores próximos aos clientes, eles foram significativos ao desenvolvimento da Estratégia no início dos tempos. Ocorreu a migração dos produtos Analógicos simples para o ambiente Digital. Algumas das pessoas de Vendas não se adaptaram a esta transição e fizemos algumas mudanças lá. Dois dos três fundadores ... deixaram a companhia. No caso do financeiro por não perceber onde ir com a companhia depois da fase iniciante e no outro caso a tecnologia e os produtos ficaram complicados demais. Trouxemos outras pessoas para a organização que durante esta transição se tornaram significativas. Na mudança da fase Digital para a Ótica, as pessoas da Engenharia predominaram em relação a Vendas no desenvolvimento das Estratégias. Não correu tudo bem, pois era necessário representantes dos clientes. Encorajamos as pessoas da Engenharia a falarem com os clientes, a interagirem com eles, trouxemos clientes aqui e também enviamos várias pessoas para conhecerem o mercado. No caminho para a Internet, com o Roteadores, novas pessoas vieram e continuam na gestão. Nos tornamos muito mais influenciados pelas tecnologias baseadas na Internet do que éramos antes. Havia um conjunto rígido de padrões para a América do Norte e outro paralelo para os demais países do mundo, direcionando nossos produtos e P&D relativos. Então, as coisas começaram a se separar e aglutinaram-se de alguma forma em desenvolvimento para os mercados Internacionais e Norte Americano. Foi a Internet quem dirigiu esta aglutinação.

Com base no conceito de cadeia de valor de Nalebuff e Brandenburger (1996) e na Figura 6 apresentada anteriormente, descrevemos abaixo os demais parceiros da 07L4Carrier:

Clientes

Os fabricantes de equipamentos de telecomunicações têm como principais clientes empresas nas quais os equipamentos de telecomunicações funcionam como recursos para suas atividades-fim, ou seja, empresas nas quais estas soluções sejam os recursos produtivos das mesmas. Entram neste grupo as operadoras de telecomunicações (telefonia fixa, móvel, TV a cabo, por exemplo).

Além das operadoras móveis e fixas de telecomunicações, empresas de outros ramos podem ser clientes na medida em que consomem infra-estrutura própria de telecomunicações não para suas atividades-fim, mas como suporte para suas redes de TI (Tecnologia da Informação) e comunicação corporativa.

Outra forma de avaliar o grupo de clientes é considerar os clientes dos clientes das operadoras móveis e fixas de telecomunicações, ou seja, pessoas físicas e empresas que consomem serviços das operadoras de telecomunicações. Conforme sua demanda por serviços aumenta, aumenta a necessidade de operadoras e equipamentos de telecomunicações, e, conseqüentemente, aumentam as oportunidades de negócio aos fabricantes.

Considerando-se o mapa apresentado na Figura 10 apresentada anteriormente, a empresa 7L4Carrier é fabricante de equipamentos de telecomunicações (*Infrastructure Equipment*), provendo soluções em produtos e serviços aos seus clientes operadoras móveis e fixas de telecomunicações (*Network Operator*) ou provedores de serviços (*Service Provider*) que compõe a infra-estrutura de suporte para a internet, sofrendo influência dos provedores de conteúdo e informação (clientes dos clientes) e da alta velocidade evolutiva da internet.

Complementadores

Os fabricantes de equipamentos de telecomunicações como a 07L4Carrier contam como principais complementadores os próprios parceiros/fornecedores de seus insumos. Ao desenvolverem novos produtos e tecnologias, estes parceiros/fornecedores geram novos mercados e oportunidades adicionais de negócio para seus clientes fabricantes de equipamentos de telecomunicações, aumentando o potencial de receitas, principalmente enquanto estas tecnologias de ponta estão em fase de evolução.

As empresas fornecedoras e subcontratadas para escopos específicos em serviços básicos de instalação ou profissionais podem se desenvolver o mercado da 07L4Carrier, por exemplo, a

primeira pode através de seus contatos saber de uma nova oportunidade para ela e para a fabricante de equipamentos de telecomunicações. A outra empresa pode prestar serviços profissionais tão bem, que estimule ainda mais o uso dos equipamentos da fabricante de equipamentos de telecomunicações e necessite ainda de mais serviços profissionais.

Outro grupo de complementadores para aos fabricantes de equipamentos de telecomunicações são os seus próprios clientes: as operadoras móveis e fixas de telecomunicações que prestam serviços aos seus clientes. Quando estas empresas conseguem mais clientes ou mais receitas, seja expandindo a base com serviços existentes, seja desenvolvendo novos serviços, elas geram maior demanda das fabricantes de equipamentos de telecomunicações e conseqüentemente mais oportunidades de negócio para a 07L4Carrier.

Um competidor pode se tornar um complementador numa certa oportunidade de negócio, por exemplo, um grande fabricante de equipamentos de telecomunicações, apesar das várias vantagens que possui, pode não ter o produto e tecnologia mais competitiva num certo segmento para concorrer com outro grande concorrente. Neste caso, pode aliar-se temporariamente a outro fabricante de equipamentos de telecomunicações menor e mais focado que não teria chance de competir sozinho.

Funcionam como complementadores as certificações da indústria como o da IBM para redes de armazenamento de dados ou MEF – Metro Ethernet fórum para serviços ethernet para interoperabilidade entre fabricantes e dão acesso a mercados que requisitam estas compatibilidades para poder entrar. Dependendo do contexto e mercado, a certificação pode atrair ou ampliar a demanda.

Estes exemplos mostram que a geração de oportunidades de negócio para empresas que atuam fabricantes de equipamentos de telecomunicações está intimamente ligada à atuação dos seus complementadores. As oportunidades de negócio aumentam conforme a atuação e desempenho do seus diversos parceiros.

Competidores

Os competidores da 07L4Carrier são compostos essencialmente de outros fabricantes de equipamentos de telecomunicações, diferindo no porte e na abrangência do portfólio de soluções, do país de origem, na tradição em desenvolver soluções inovadoras e robustas, global ou regional, etc.

Muitos dos demais fabricantes são gigantes do setor, desfrutando da incumbência em vários clientes e maior poder de barganha pela abrangência de portfólio de soluções para telecomunicações ou eventual verticalização para internet e pacote comercial, obtendo ganhos em custo por economias de escala e escopo e eventual. Os fabricantes chineses têm ganhado especial destaque pela agressividade em custos e rápida expansão internacional.

Certas empresas de caráter mais regional que global se destacam como atacantes focados em prover algum tipo de diferenciação, por exemplo, benefícios fiscais no país de origem e maior competitividade. Também podem desenvolver funcionalidades específicas às necessidades daquele mercado ou cliente e destacando-se no atendimento.

Fornecedores

Os principais fornecedores da 07L4Carrier são as empresas de componentes eletrônicos tradicionais ou líderes em tecnologias específicas que fornecem seus insumos de produção de equipamentos de telecomunicações, os centros de pesquisa ou universidades em eventuais estudos específicos, empresas que fornecem materiais de instalação (cabos, racks, ...), empresas subcontratadas para escopos específicos em serviços básicos de instalação ou profissionais que componham a oferta, como instalação física dos equipamentos, cabeamento, operação assistida, etc.

Expandindo o conceito de cadeia de valor para a empresa 07L4Carrier conforme Nalebuff e Brandenburger (1996), que cobre o P no modelo PARTS (Players, Added values, Rules, Tactics, Scope) da Teoria dos Jogos, complementamos:

Valores adicionados

A 07L4Carrier fornece equipamentos para a infra-estrutura de telecomunicações e internet, viabilizando o crescente aumento de banda nas redes de telecomunicações e conectividade. Procura fazer venda consultiva aos clientes, no objetivo de melhor suportá-los nas decisões sobre soluções para suas demandas. Dependendo do contexto do país, mantém estoque local dos equipamentos importados, tornando o prazo de entrega agressivo. Busca compartilhar componentes comuns entre as linhas de produtos. É atacante focado nos segmentos em que atua, proporcionando flexibilidade e agilidade no atendimento e R&D com inovações. Sempre que possível pode ofertar o modelo *turn key* ou *one stop shop* de soluções aos clientes.

Cooperação em determinada oportunidade ou mercado e competição dos demais, sempre buscando maior competitividade geral.

Regras

Depende fortemente da regulamentação de telecomunicações nos mercados onde atua. Busca certificações de mercado para interoperabilidade de soluções, funcionalidades para aplicações específicas como o MEF (Metro Ethernet Forum) e IBM para interfaces em redes de armazenamento de informações. Os incentivos à produção num dado país pode converter-se em benefícios fiscais locais e regionais. As leis de cada país e o direito do consumidor também influenciam. A pesquisa e desenvolvimento (R&D) também pode ter restrições ou incentivos / clusters de tecnologias sujeitos ao local.

Táticas

Podem compreender várias formas: gerenciamento de relacionamento – CRM, customização de produtos, serviços ou processos aos clientes estratégicos. Diferenciação por prazo de entrega. Equipes focadas por cliente para atendimento diferenciado. Participação em feiras e eventos do setor. Participação em instituições globais de padronização e interoperabilidade. Fusões e aquisições em segmentos de mercado crescentes e sem capacidade interna para desenvolver rapidamente.

Escopo

Convergência de telecomunicações com TI (Tecnologia da Informação) e influência cada vez maior da internet. Migração estratégica da empresa de conectividade para conteúdo com vista a mercados em crescimento e de maior valor agregado. O escopo vai ficando cada vez mais amplo, onde as inovações tecnológicas viabilizam produtos substitutos e ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos. O jogo empresarial vai se tornando cada vez mais complexo, dinâmico, de escopo variável e crescente. Migração de valor para os fabricantes de componentes específicos e clientes dos clientes como os provedores de conteúdo: Google, Facebook, YouTube e Amazon. Entrada da nuvem (Cloud Computing) alterando o modelo de negócios e escopo da cadeia de valor. Atua em mercados adjacentes, classificados como mercados novos que alavancam competências já existentes e desenvolvidas, minimizando a exposição ao risco e maximizando a chance de obter resultados favoráveis.

4.3.2 Entrevistados

As entrevistas foram conduzidas com os executivos da alta gerência da empresa, abrangendo várias áreas da organização. Foram entrevistados profissionais com muitos anos de experiência na indústria de telecomunicação ou trabalhando na própria 07L4Carrier, incluindo o atual CEO e o co-fundador e presidente do conselho.

Todos estes profissionais são relevantes e estão envolvidos no processo de estratégia da empresa. Alguns mais focados na formação e outros na execução da estratégia corporativa. As entrevistas foram realizadas, em grande parte nos Estados Unidos e algumas no Brasil durante o mês de Outubro de 2011. Por motivo de confidencialidade, os nomes dos entrevistados não são revelados.

Segue na Figura 12, a estrutura organizacional atual da empresa, com seus principais cargos da alta gerência e destacados os 10 executivos entrevistados:

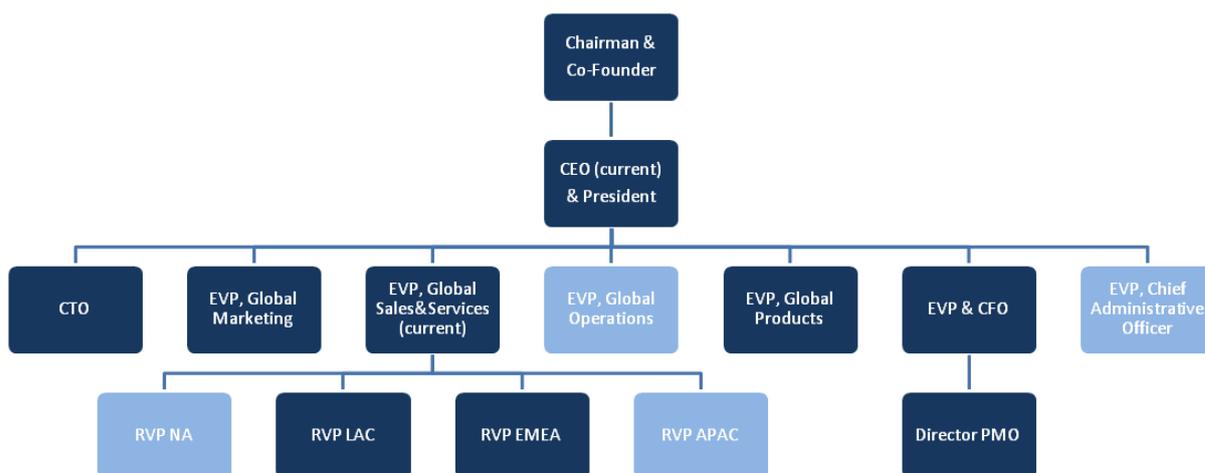


Figura 12 - Estrutura Organizacional atual com destaque aos 10 Altos Executivos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

Chairman & Co-founder: co-fundador e preside o Conselho de Administração, acompanha ativamente a evolução da empresa desde o seu início nos anos 70. Acumulou ao longo da carreira, diversas premiações e reconhecimentos de instituições empresariais e acadêmicas. Passou por diversos cargos, chegando a desempenhar o papel de CEO por diversas vezes.

CEO (Chief Executive Officer) & President: desde o início de 2008, o atual CEO preside a empresa e responde por sua operação, resultados e perspectivas futuras. Possui MBA e

trabalha na empresa há mais de 2 décadas, onde passou por praticamente todas as áreas da empresa e níveis de responsabilidade antes de conquistar o cargo de CEO.

CTO (Chief Technology Officer): é responsável por captar tendências tecnológicas, focando o horizonte de tempo típico de 5 anos à frente. É PhD e tem décadas de experiência nesta função, além de estar baseado numa região que é pólo / cluster de tecnologia na Costa Leste dos Estados Unidos, com abundância de empresas iniciantes (*start-ups*), capital de risco, empreendedores e universidades de ponta em tecnologia e educação.

EVP (Executive Vice Presidente) de Global Marketing: é responsável pelas atividades de Marketing global e evolução dos Produtos e Serviços em linha, bem como pela assimilação de inovações de ruptura em mercados classificados como adjacentes. Possui mais de 15 anos de experiência na indústria de telecomunicações e já trabalhou em gigantes do setor.

EVP de Global Sales & Services: é responsável pela comercialização e vendas dos Produtos e Serviços nas 4 Regiões do Mundo: NA (América do Norte), LAC (América Latina e Caribe), EMEA (Europa, Oriente Médio e África) e APAC (Ásia e Pacífico), interagindo diretamente com os clientes globais. Possui Mestrado e vários anos de experiência no setor, passando por diversos cargos executivos anteriormente. Os **Vice-Presidentes entrevistados das Regiões LAC e EMEA** também reportam a este EVP e possuem vários anos de experiência no setor, passando por diversos cargos executivos. O VP do EMEA possui MBA.

EVP de Global Operations: é responsável pela Cadeia de Suprimentos, gerenciando demanda, produção e entrega dos Produtos, bem como a infra-estrutura corporativa de IT (Tecnologia de Informação). Possui MBA e está há mais de 20 anos na empresa.

EVP de Global Products: é responsável pelas casas de produtos destinados ao mercado americano e internacional, análise de lucro/prejuízo por linha de produto em horizonte de 2 a 3 anos e acompanhamento, ROI (Retorno sobre o Investimento) e R&D (Pesquisa e Desenvolvimento), sempre buscando eficiência e maximização dos resultados e em paralelo, assegurando a qualidade, os Roadmaps (cronogramas de desenvolvimento) e funcionalidades requeridas pelos clientes. Tem MBA e está na empresa há mais de 25 anos.

EVP e CFO (Chief Financial Officer): é responsável pela Controladoria, Contabilidade e Finanças como um todo da companhia, acompanhando os resultados e divulgações trimestrais aos acionistas e ao mercado, balanços anuais, etc. e tem quase 10 anos de empresa. A **Diretora PMO (Project Management Officer)** reporta ao CFO e é o facilitador e

orquestrador da execução da estratégia corporativa, assegurando que os diversos grupos se reúnam, discutam e acompanhem o cronograma anual de planejamento estratégico estabelecido, bem como outras iniciativas que surjam ao longo do processo.

EVP e CAO (Chief Administrative Officer): é responsável pelo Jurídico, incluindo M&A (fusões e aquisições), Alianças, Conformidade, Comunicação Corporativa e RH. Possui Mestrado e tem mais de 15 anos de empresa.

4.3.3 Mudança na Liderança

Ao final de 2007, o Conselho de Administração, com base nos resultados (por exemplo, no Gráfico 9) e outros de contexto geral da empresa na época e do seu futuro na indústria de telecomunicações, percebendo a necessidade de mudança, deliberou a troca da liderança mudando o CEO.

O CEO anterior tinha conhecimento do mercado anterior, mas não tinha visão bem formada sobre a evolução global das comunicações e como a Indústria estava evoluindo. Seu foco era no mercado Norte Americano. Havia divergência em como conduzir e para onde seguir. Penso que uma liderança forte no topo da organização é essencial para desenvolver e executar as estratégias. Não é a única coisa necessária e temos provado isso a cada passo, mas durante esta transição começamos a iniciar mais que reagir. Estávamos reagindo demais aos acontecimentos da Indústria e então reorganizamos uma nova estrutura de gestão que é a que temos atualmente. Isso não foi necessariamente uma transição clássica e foi movida pela necessidade. Tínhamos que fazer algo.

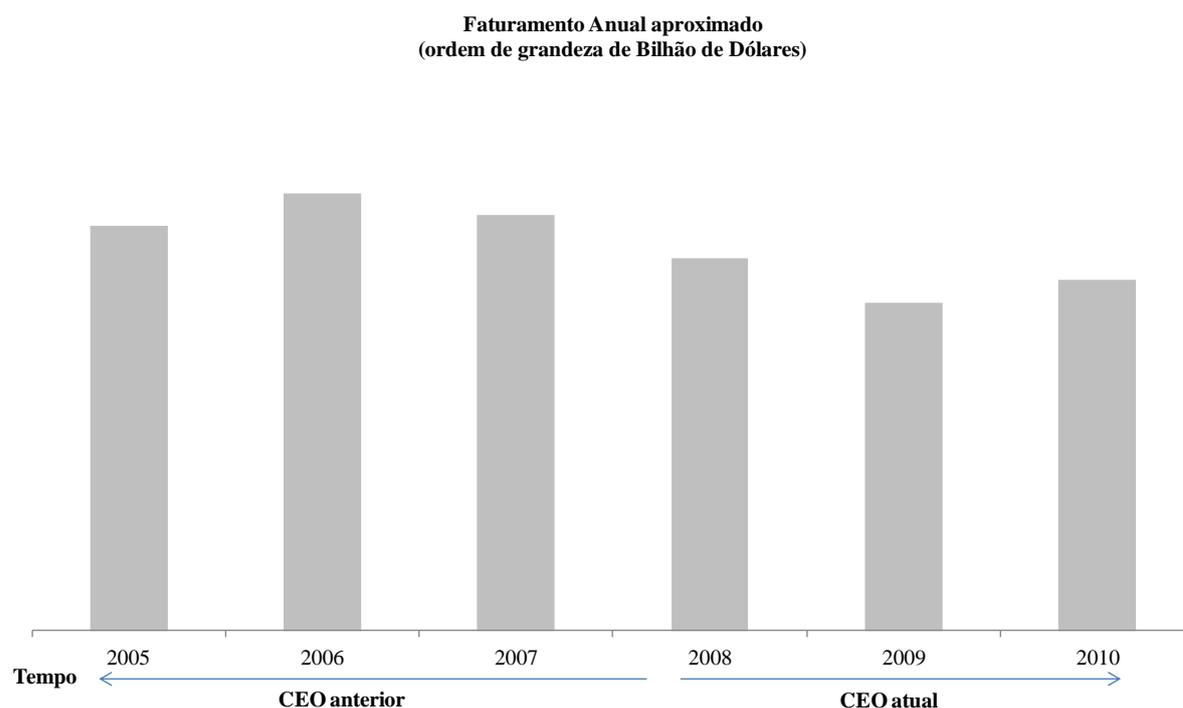


Gráfico 9 - Faturamento Anual aproximado e ordem de grandeza de Bilhão de Dólares

Fonte: Autor

O CEO atual, ao ser questionado se o seu histórico na empresa o influenciou na carreira, respondeu:

Todas as funções anteriores foram importantes, fazendo os trabalhos e liderando estratégia e operações me trouxeram perspectiva mais ampla da dificuldade dos trabalhos e como otimizá-los. As experiências funcionais cruzadas me ajudaram, definitivamente

Ressaltou a importância de valores pessoais e da empresa nas práticas organizacionais. Segundo o executivo, sua inspiração em liderar vem da auto-realização e fazer algo significativo ao mundo, tornando um lugar melhor e se preocupa com a empresa e com as pessoas que trabalham nela. Em seu estilo de liderança acredita em: 1. Estratégia. 2. Estrutura Organizacional. 3. Incentivar as pessoas a fazerem as coisas certas.

Disse que seu estilo gerencial é de capacitar (*empowerment*) as pessoas, deixando-as tomar risco e ações e obterem resultados. Entretanto, se não funcionar, interage e tenta ajudar, avaliando a situação e dando sua recomendação sobre as melhores opções. Prega valores como de liderar pelo exemplo, trabalhando duro e com ética. Busca inspirar as pessoas ao redor para atingirem o objetivo comum.

Em sua percepção:

- a) Mudou a forma de fazer negócio começando por seu maior cliente, abandonando negócios deficitários, ou de pouca rentabilidade futura;
- b) Percebeu o crescimento do mercado internacional: BRICS e investiu na internacionalização da companhia;
- c) Mudou a estratégia através da Internet Móvel, seguindo a tendência futura do mercado; e
- d) Recuperou a cultura empreendedora, o ambiente de assumir riscos e também promover as pessoas e lideranças internamente, conforme praticado no programa interno com grupos de trabalho multi-funcionais criados com funcionários das diversas partes do mundo e com desafios de contribuir na solução de problemas organizacionais complexos.

Sobre o processo decisório, o executivo afirmou que prefere capacitar as pessoas (*empowerment*) para elas tomarem suas decisões no nível local, executando e crescendo o negócio lucrativamente. Se envolver grandes investimentos, prefere que as pessoas façam recomendações argumentadas aos superiores, indicando porque serão bem sucedidos, onde estão os riscos e como mitigá-los. Se for uma decisão ainda maior, envolvendo centenas de milhares de dólares, ele (CEO) será envolvido, tomando opiniões de todas as partes envolvidas e então dará suas recomendações para que eles pensem. Prefere descentralizar as decisões, mas se for necessário, vai tomá-las.

Quanto aos competidores gigantes, o executivo disse que a empresa não consegue competir de igual para igual com eles, devendo ser atacante focado, diferenciando-se através das áreas de competência, sendo mais focado em desenvolvimento, inovador, líder no segmento e também ótimo em Serviços. Existem alguns casos de cooperação e competição simultânea com algumas empresas.

4.3.3.1 Mudança da Estrutura e formalização do Processo de Estratégia

Com base nas informações da empresa, após a mudança da liderança e entrada do CEO atual no início de 2008, ocorreu a mudança da estrutura organizacional em algumas posições chaves da alta gerência, conforme pode ser observado na Figura 13.

2007:



2011:



Legenda:



Figura 13 - Mudança na Estrutura Organizacional e quem foca em Formação ou na Execução da Estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas entrevistas realizadas foram levantados e esclarecidos, do ponto de vista da estratégia, quais os principais executivos e suas funções na formação ou execução da estratégia corporativa também ilustrada na Figura 13.

O Presidente do Conselho e Co-fundador acompanha e tem atenção pela estratégia corporativa, mas não é o responsável pela formação da estratégia e pela execução, mas junto ao Conselho de Administração avaliam e aprovam as estratégias relevantes, usualmente envolvendo centenas de milhões de dólares, recomendadas pelo CEO e seu time.

O CEO confirmou que a formação da estratégia corporativa, através da análise e planejamento, é uma de suas principais atribuições, em conjunto com alguns grupos focados nesta atividade: o CTO e o EVP de Global Marketing. As iniciativas de M&A (fusões e aquisições) também são lideradas por estes grupos. Os demais Vice-Presidentes Executivos (EVP's) e estrutura corporativa estão mais ligados na execução da estratégia, assim como a gerência média em geral.

4.3.3.2 Estratégia

No início das entrevistas foi questionado o significado da estratégia aos participantes. Com base em Mintzberg (1994), as respostas obtidas formaram uma combinação entre plano ou caminho, padrão, posição e perspectiva, predominando as óticas de plano ou caminho e posição. Plano de forma específica, como *estrategema (ploy)* não teve resposta explícita:

Conjunto de idéias e estruturas que as empresas utilizam para guiarem seu caminho ao futuro. É como pensamos sobre as coisas e uma mistura de idéias relacionadas a onde estamos agora e onde esperamos ir. A estratégia é o caminho que leva de um lugar ao outro.

Estratégia é escolher o negócio que você quer ser bem sucedido, e então colocar um plano, executar, desempenhar e crescer o negócio de forma rentável.

É buscar sinergias considerando-se as suas competências principais (core competence) como empresa, através de mercados adjacentes ou de extensão destas competências e capacidades.

De forma geral, está relacionada a sempre aprender coisas diferentes, aspectos diferentes em Vendas, P&D e contribuir de forma sistêmica com a corporação.

É alocar recursos escassos. Não é apenas estratégia de produto, é como fazer o negócio funcionar, como desenvolver pessoas, como devemos competir com empresas maiores e com mais recursos. Quais são os atributos para competir? É avaliar mercados em crescimento, as competências adquiridas x novas para o GAP analysis e preencher estas diferenças. É antecipação no mercado e investir em P&D.

É definir a direção de forma bastante clara, um plano de como chegar lá, maximizando o valor aos acionistas e fornecendo produtos que satisfaçam os clientes.

É um mapa, um meio de chegar ao objetivo escolhido. As análises levam às oportunidades, então aos objetivos ou visão, depois vem a estratégia. Sua comunicação clara é importante, deve ser simples e executável. O valor da estratégia está na execução!

As idéias para a formação das estratégias vêm de várias origens: do acúmulo de experiências do estrategista, debatendo com as pessoas (time de trabalho, clientes, outros departamentos, etc), de consultorias externas, das tendências do mercado e as idéias mudam e mudam a estratégia. Estas indicações sugerem a importância das estratégias emergentes no processo de estratégia, que também podem influenciar no planejamento estratégico e estratégias intencionadas ou pretendidas.

As idéias surgem do acúmulo de experiências por um lado e idéias de várias pessoas por outro. Nenhuma pessoa é exclusiva na área de estratégia. Há vários contribuintes e várias pessoas têm idéias do que deve funcionar, do que provavelmente não deve funcionar e como as coisas devem ser feitas. Estratégia é também algo indescritível e que muda. Nossa estratégia nesta empresa tem mudado várias vezes. É um dos principais guias que nós devemos ter e devemos executar com base nestas idéias. Estratégia tem a ver com isso. É uma combinação de idéias, direção e execução.

As idéias aparecem de todos os lugares, próprias, de nossos colegas no grupo de Engenharia, Vendas ou Clientes. O uso de consultorias externas é mínimo. Temos muitas pessoas boas e se tivermos um processo para que elas falem, conseguiremos descobrir muitas coisas por nós mesmos.

Da experiência: com mais de 30 anos na indústria, sempre olhando tendências do mercado como foco de carreira e interesse. Observando as grandes tendências do mercado como Mobile Internet, Cloud Computing e buscando adjacências, oportunidades orgânicas (fazer) ou inorgânicas (comprar). Estar baseado num hub tecnológico na costa Leste, similar ao Vale do Silício na Oeste, num ambiente favorável com instituições com Harvard, MIT, abundância de Venture Capital, diversas empresas iniciantes (start-ups), etc.

Principalmente do time de trabalho, debatendo e observando as diferentes perspectivas. Interagindo interna e externamente.

O aspecto humano é essencial na organização. Desde o topo, é importante liderar dando o exemplo. As pessoas são fundamentais no processo de estratégia e principais direcionadores da empresa. Mesmo com a estratégia correta, são elas que efetivamente a executam. Decisões do tipo top-down não funcionam bem, pois há necessidade de engajamento em todos os níveis para a correta execução. Numa estrutura ideal, mesmo apenas um indivíduo pode contribuir com uma grande idéia. Em contrapartida, as mudanças relacionadas às pessoas têm demorado. Na execução da estratégia, os objetivos corporativos devem estar desdobrados em objetivos de departamento e, então, em objetivos individuais.

É o fator mais importante. Nenhuma companhia existe além das pessoas que implementam os seus planos, estratégias e assim por diante. As pessoas são os elementos cruciais em todas elas e também tem sempre sido o nosso caso. Nós temos tido pessoas muito boas, temos sido abençoados por tê-las ao longo dos anos e elas têm sido cruciais em fazer as coisas acontecerem numa direção positiva. Quando não temos as pessoas certas não executamos bem, mas quando as temos, sim. Os funcionários estão no topo da lista como direcionadores desta empresa.

Decisões tipo Top-Down não funcionam bem. Se você não escutar com atenção e implementar as idéias das pessoas por toda a organização ... mas não estou querendo dizer democracia extrema e votar tudo, que não é o caso ... mas não há dúvidas de que as idéias vêm de todos os lugares da organização e as Estratégias são desenvolvidas com base nestas idéias, idealmente de todas as partes da companhia. E não é caso de alguém no topo da organização dizer, faça isso, faça aquilo, ... que não funciona e não tem sido o nosso caso.

São as mais importantes desta companhia. Sem elas a empresa não é nada. Agrade-lhe uma Estrutura onde mesmo uma única pessoa possa contribuir com uma grande idéia que se recomendada a executamos. De baixo para cima as pessoas são importantes. Definitivamente, desempenham o papel mais importante para a execução da Estratégia.

Extremamente importante. As pessoas são fundamentais para a Execução. Para ser bem sucedido, é necessária a estratégia correta e as pessoas para a executarem. As mudanças relacionadas às pessoas têm demorado, mas acontecido.

É importante liderar dando o exemplo. Não micro gerenciar, mas engajar. É necessário balancear negócio, clientes e desenvolvimento. Ter as pessoas certas nas posições corretas, delegar e confiar. É preciso ter pulso nas variáveis essenciais, nas métricas do negócio e acompanhamento da evolução.

A empresa é composta de pessoas e elas são essenciais no processo de estratégia, vivendo a estratégia na rotina do dia-a-dia. Pensando na execução da estratégia, os objetivos corporativos devem estar desdobrados em objetivos de departamento e, então, em objetivos individuais para o acompanhamento de desempenho e as pessoas atingirem o esperado.

Como destaque, algumas respostas obtidas questionaram a visão tradicional onde a Estrutura segue a Estratégia, proporcionando percepção alternativa deste entendimento e relação.

A Estrutura segue a Estratégia.

Em 90% dos casos, a Estrutura segue a Estratégia. Como a Estratégia tem a ver com onde seus recursos já estão alocados e a dificuldade de remanejá-los rapidamente conforme o tempo do mercado. Neste sentido, a Estratégia segue (depende) da Estrutura já existente.

Em nosso caso, a Estratégia segue a Estrutura da companhia, porque somos pequenos em meio a vários gigantes e não podemos nos curvar ao nosso próprio destino independente do que está ocorrendo no mercado. Devemos adaptar a Estratégia para se adequar a Estrutura da Indústria, nossas restrições baseadas nas tecnologias e arquiteturas tecnológicas que temos e devemos lidar com isto.

A Estratégia seguindo a Estrutura para ser atingível.

4.3.3.3 Planejamento Estratégico

Inicialmente, conforme informações da empresa, sua visão e objetivos gerais consistem em: melhorar a vida das pessoas através de inovações na maneira como o mundo se comunica, foco no cliente e conquista da confiança, inovar e ser bem sucedido, ética e respeito nas ações, trabalhar com comprometimento e maximizar o retorno aos acionistas.

Os desafios influenciam a estratégia e foram obtidas ampla gama de respostas, envolvendo desafios internos e externos, dentro e fora do controle da organização:

Externos: internet, economia, alta velocidade evolutiva do mercado, desacoplamento do conteúdo da infra-estrutura de comunicações, migração de poder na cadeia de valor das operadoras de telecomunicações para os provedores de conteúdo, globalização, acirramento da competição especialmente dos chineses, consolidação de mercados e empresas, complexidade crescente do mercado e regulamentação.

Mercado: evoluindo ainda mais rápido, aglutinando-se de novo, assim como várias vezes em minha experiência, sendo muito mais globalizado. Isso é relativamente recente comparado com a história da empresa e é fundamental. Custo e Preço: agravados pela globalização. No início, mercado Americano, poucos clientes e poucos competidores, mas conhecidos. Agora, competidores por todos os lados, alguns significativos da China. Tecnologia: migração com base na Internet e mercados diferentes. Situação financeira mundial como maior desafio atual e como podemos operar nela, com companhias muito grandes servindo clientes grandes e devemos de alguma forma estar inserido.

A complexidade do ambiente e a velocidade das mudanças são crescentes. Estão ocorrendo diversas mudanças tecnológicas.

A competição em todas as Regiões de operação e a queda das receitas no mercado americano ocasionando redução dos custos.

Diria que poderíamos refletir o que tomaria para sermos bem sucedidos seguindo em frente. Tudo que perguntou de alguma forma está orientado nesta direção de uma forma ou outra. Formulação da estratégia e sua execução de acordo. Penso que para a gente, temos que aprender melhor como lidar com um mercado muito variado e como lucramos nestes mercados. Temos lutado por lucratividade nos últimos anos.

Alguns motivos são devido às circunstâncias econômicas que o mundo se encontra, mas alguns problemas são nossos. Temos que lidar com mercados cujo foco seja custo, economia e as tecnologias que os dirigem. Temos feito um bom trabalho na definição das tecnologias, onde estão e seguindo sua implantação. Temos que lidar com margem bruta e lucro. Talvez não tenhamos sido tão competentes e definir quando não devemos fazer algo, ou entrar num mercado particular, ou geografia particular assim como deveríamos fazer. Temos que fazer isso, ser disciplinados na forma como endereçamos o futuro. Acho que podemos ganhar lucratividade e nos tornarmos um player significativo nesta indústria, e não será fácil, tomará bastante foco nos negócios.

A economia mundial tem tido influência em todas as companhias, muitas vezes de forma negativa. Houve recessão neste país (EUA) e em outros, com casos isolados como o Brasil, onde as coisas têm sido positivas. E a China, com situação completamente diferente, um competidor importante está lá e sabemos as particularidades. Temos que adaptar nossa estratégia e ações para nos adequarmos às circunstâncias onde nos encontramos e não tem sido fácil. Temos desafios e não há dúvidas disso. Os desafios vão continuar.

Todas influenciaram, inclusive o Regulatório. Como exemplo a Índia com novas oportunidades (EUA na década de 80 e 90). A Economia desempenha papel fundamental. Enxergamos 3 anos atrás que o crescimento estaria nos BRICS, e não nos EUA. Então investimos na Internacionalização e que tem valido a pena. O talento local é importante e faz a diferença para crescer em alta taxa. Tudo isso precisa ser considerado na Estratégia, a Competição (Chineses com várias vantagens) que inviabiliza a competição por preço. A melhor escolha seria ser um Atacante Focado, diferenciando-se em Inovação e Serviço a um preço justo, e a escolhemos. As forças que modelam a Indústria estão fora no nosso controle (desejos dos usuários, dos Clientes, Competição, a Economia nos diversos países, Regulamentação, ...) e são variáveis significativas para a Estratégia.

Houve mudança, no passado as operadoras de telecom ditavam o ritmo e a influência na Indústria. A Internet desacoplou as redes/infra da aplicação. A aplicação está puxando a demanda, Google, Facebook, Amazon, etc. As operadoras de telecom

ficaram na reação. A velocidade da mudança aumentou e as operadoras precisam aprender a se moverem mais rápidos. Não são mais donas de seus destinos.

Considerando o tamanho da empresa e dos concorrentes, a consolidação dos clientes, ficou mais relevante buscar diferenciação em mercados adjacentes.

A queda nas receitas oriundas dos poucos e grandes clientes concentrados no mercado norte americano, em paralelo ao crescimento econômico na área internacional (puxado pelos BRICS) e migrações tecnológicas destacaram a importância da diversidade geográfica, de clientes e de produtos nas práticas estratégicas e base de sustentabilidade.

Internos: estratégia, execução, intento estratégico, estrutura adequada, alinhamento de incentivos, internacionalização, atenção nas práticas de estratégia quanto a operação em cada país (processos, cultura, pessoas, controles e contabilidade), diferenciação, transformar a cultura, eficiência operacional, inovar, fazer x comprar, tempo de resposta ao mercado, investimentos em produtos novos x existentes, alto crescimento nos mercados emergentes, liderança tecnológica, o que fazer x o que não fazer e disciplina na forma de endereçar o futuro.

1. Escolher a Estratégia correta. 2. Execução: cumprindo os Roadmaps, certificando-se que Vendas entenda os nossos pontos de diferenciação e que os Clientes entendam isso, compreendendo toda a operação e execução do negócio. 3. Pessoas certas nas posições corretas, com incentivos apropriados para desempenharem seu máximo. Em resumo: Estratégia, Estrutura Organizacional, Pessoas certas nas posições corretas e Alinhamento de Incentivos.

Transformar a companhia. Por exemplo: Google com a procura. O nosso caso com seus produtos já existentes. Não é apenas o que fazer, mas transformar a companhia.

Fazer mais, com menos. Buscar maior eficiência. Ter alta qualidade, ser ágil e inovar.

Para evoluir, é constante o dilema e decisões do tipo fazer, ou comprar. A dificuldade na comunicação para manter o alinhamento em meio às mudanças também é um grande desafio corporativo.

Com a internacionalização, suportar maior diversidade de clientes, redes e competidores como os chineses, balanceando os requisitos de desenvolvimento e investimento, sem perder tempo de resposta e mercado.

Descompasso entre o final do ciclo de vida dos produtos que geram receitas atuais e dos novos produtos que ainda geram as receitas esperadas. Os novos modelos de negócios dos clientes. A consolidação dos clientes. A execução da Estratégia.

Crescer na taxa de 50% em 2 anos, considerando-se a defasagem do produto líder.

Penso que estamos fazendo algumas das coisas certas para lidarmos com estes desafios e estão mais relacionadas com tecnologia do que outras questões. Talvez veja assim, pois vejo as coisas de forma tecnológica. Estamos envolvidos já algum tempo em mercados em transição. As circunstâncias econômicas são proeminentes no que fazemos e nas limitações de pessoal. Sabemos que somos uma empresa pequena, enfrentando inimigos muito maiores. Para fazermos isso temos que ser rápidos. Temos que ser mais rápidos e talvez mais espertos em algumas áreas que os demais. O tempo dirá aonde iremos, ou não.

A internacionalização tem sido muito significativa. Os EUA estão numa transição econômica e tecnológica, assim como um grande cliente nosso. Algumas circunstâncias externas têm sido um desafio para nós. Temos sido razoavelmente bem sucedidos em alguns dos mercados internacionais. Em alguns casos, nos custam muito. Lidamos com baixos preços, estruturas diferentes e infra estruturas. Os desafios internacionais não têm sido o acesso aos mercados, mas as suas características particulares.

A liderança está colocando a estrutura adequada para executar. Caso contrário, está realizando mudanças.

Influenciaram em capacitação, internacionalização, recursos e aprendizado constante.

A nova liderança (CEO) trouxe o CTO e a preocupação com a visibilidade futura de 3 a 5 anos, que ajudou nas práticas de estratégia de longo prazo.

A internacionalização criou pressão e atenção nas práticas de estratégia quanto a operação em cada país, processos, cultura e pessoas, controles e contabilidade. Antes haviam poucos e grandes clientes concentrados no mercado norte americano.

Face a internacionalização, algumas estruturais Regionais (ou por país) e pessoas precisaram ser revistas para garantir as responsabilidades, bem como o alinhamento dos incentivos para maximização dos resultados para a companhia, também observando a demografia, cultura e PIB ou PIB per capita.

Estratégia representa 10% do trabalho e precisa estar muito claro o que fazer, 90% do trabalho é a conseqüente Execução. Depois, as pessoas certas nas posições corretas.

No contexto atual, a mudança é necessária para transformar seu futuro e a estratégia e sua execução são fundamentais.

A Estratégia depende do mercado. A evolução vem do pensamento analítico, enquanto a ruptura não vem do pensamento analítico tradicional. A outra parte é a cultura da empresa. Não é apenas o que fazer, mas como fazer. A mudança é muito difícil, a empresa é uma combinação de pessoas e alinhamento dos seus pensamentos.

Além da formação da estratégia deve haver execução de fato. Deve haver paixão e os funcionários estarem engajados. A empresa está informada e consciente das necessidades.

As empresas falham na execução da estratégia, em geral. Hoje o mundo gira mais rápido e não há muito tempo para tentar. A empresa líder não pode cochilar. Há todo um ecossistema atrás de um dispositivo portátil que estende e cria valor além dele, dá maior apelo ao tangível, cria lock-in (aprisionamento) e aumenta o switching cost (custo da mudança).

Conforme mencionado por vários entrevistados, a formação da estratégia era basicamente feita pelo CEO anterior e não havia processo formal de planejamento estratégico. Tal fato foi corroborado pela impossibilidade da localização de documentos internos da empresa anteriores a 2008 que descrevessem algum processo formal existente. Em contrapartida, foram compartilhados diversos documentos internos sugerindo a formalização e melhoria do processo desde 2008, apresentado de forma macro na Figura 14.

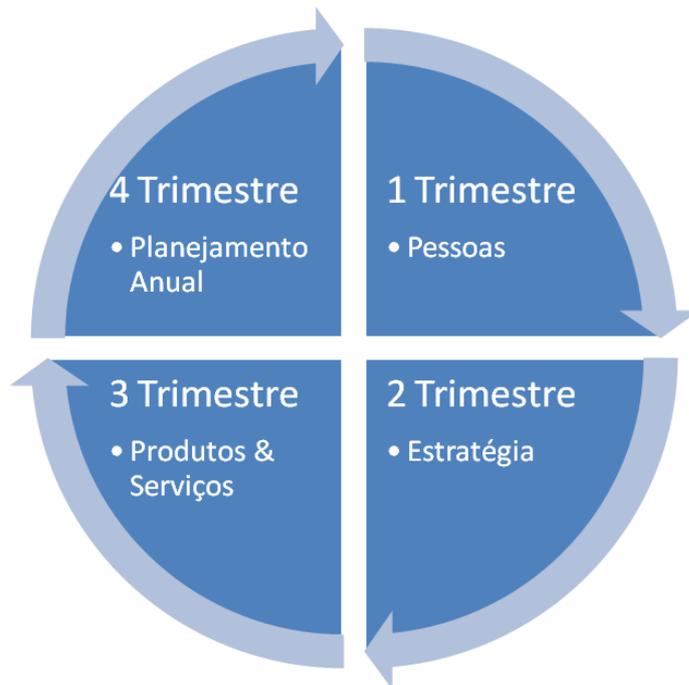


Figura 14 - Modelo atual do Processo de Estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

Essencialmente, no primeiro trimestre focamos nas Pessoas, depois na Estratégia Corporativa, Portfólio e no último trimestre no Planejamento Anual do ano seguinte.

O processo de planejamento estratégico ficou mais formal e considera:

- a) Os fatores que estão transformando a indústria e estão fora do controle da empresa;
- b) O que os usuários finais estão buscando, sejam residenciais ou corporativos;
- c) O que está ocorrendo com a tecnologia nas tendências e, se são possíveis e viáveis;
- d) O que está ocorrendo no ambiente Econômico;
- e) O que está ocorrendo no ambiente Regulatório;
- f) Onde a empresa está em relação aos seus produtos e serviços e ciclos de vida. Pode-se gerar crescimento ou está em declínio? O que se necessita financiar em melhorias nos produtos atuais, ou adjacências que se quer entrar (ex. Internet Móvel)?

Uma consideração importante feitas por diversos entrevistados foi que, quando se pensa em estratégia, deve-se fazer algo próximo de sua marca ou adjacente ao seu mercado atual. Caso contrário, apesar de viável será bastante arriscado.

Após 2008, ocorreram diversas mudanças: o CEO atual descentralizou a formação da estratégia corporativa, tornando-a mais colaborativa, capacitando subordinados, delegando o processo decisório, criou um grupo com foco no longo prazo, formalizou o planejamento estratégico anual e revisões trimestrais da execução com possibilidade de ajuste da estratégia corporativa.

Antes de 2.008, era tudo centralizado no CEO anterior. Ele vinha com as idéias e tomava as decisões, não capacitando (empowerment) muitas pessoas. Não compartilhava a Estratégia e solicitava participação dos níveis mais baixos da organização. Isso mudou para um modelo mais colaborativo.

O CEO atual criou uma estrutura básica na companhia e foco em estratégia de longo prazo. O CTO ajuda a definir a forma da estratégia, em quais áreas, fazer aquisições (M&A) ou desenvolver internamente, por exemplo, assim surgiu a estratégia para Internet Móvel.

A formação da estratégia cabe ao CEO, CTO e Marketing, enquanto a execução é foco das demais áreas. Cada CEO tem seu estilo, o atual é mais analítico. A cultura de inovação toma tempo e envolvimento das pessoas.

A elaboração da estratégia corporativa é função número 1 do CEO e seu grupo de CTO e Marketing. O Board a revisa a estratégia corporativa, aprova ou rejeita, mas não a faz. A execução é função dos demais grupos que reportam ao CEO. Alinhar as pessoas aos investimentos é função do planejamento estratégico do portfólio.

A estratégia corporativa em Internet Móvel tem se mantido por 3 anos. Por outro lado, temos tido revisões Trimestrais para saber se as Estratégia está funcionando e se estamos alinhados a ela. Se positivo, seguimos em frente, senão, o que temos que fazer para fazê-la funcionar. Revisamos a Execução da Estratégia de forma Trimestral. Anteriormente eram feitas basicamente apenas pelos CEO's anteriores.

A inovação está se espalhando vagarosamente pela companhia: definição, comunicação, marketing, mais pessoas, tecnologia e Vendas. Somos uma empresa Global, mas as inovações ainda se iniciam nos EUA e depois se espalham. Os EUA são indicador líder de tendência em tecnologias. Sobre feedback de mercado:o

diálogo com clientes é importante. Estamos confortáveis com a estratégia e os produtos em desenvolvimento estão corretos.

Atualmente CTO e Marketing com foco em novos produtos e, em adição Global Products para evolução de produtos existentes.

A planeamento estratégico corporativa é anual, mas ocorrem revisões trimestrais do CEO com o Board, que podem inclusive mudá-la, mas não tem sido o caso. Temos reuniões quinzenais de acompanhamento com o CEO e relacionados aos produtos há bastante tempo. Desde 2008, acentuou-se a formalização do planeamento de portfólio.

A formalização, detalhamento e aprimoramento das práticas e planeamento estratégico melhoraram gradativamente desde 2008. Não tenho conhecimento de como era antes. Atualmente, temos um processo integrado e anual de planeamento.

O planeamento estratégico focado em apenas alguns clientes grandes também mudou. Também houve maior autonomia das respectivas casas de produto no processo de estratégia sobre a evolução dos produtos existentes, havendo algumas opiniões de que se descentalizou demais perdendo o foco do cliente.

Em 2008, uma empresa de consultoria externa ajudou a estruturar os processos e a vinda do CTO no mesmo ano trouxe outra mudança crítica para inovação futura com idéias de fora. Antes, era visão no presente demais.

Está cada vez mais disciplinado, por exemplo, nas previsões de receitas de curto prazo e futuras, gerenciamento dos talentos da empresa e perfil adequado das habilidades.

Enquanto nos concorrentes o P&L (Lucro e Prejuízo) é por Região geográfica (por exemplo: Europa), nossa empresa é centrada nos produtos / casas de produtos. Isso influencia certas negociações locais e competitividade frente a estes concorrentes.

Desde 2008, o processo de estratégia de evolução dos produtos é decidido com os Gerentes Gerais de cada casa de produto, dando mais capacitação e autonomia a eles (empowerment) e eles analisam com base no P&L no horizonte de 12 a 18 meses.

Antes de 2007, o planejamento estratégico era muito focado em apenas alguns clientes grandes. Após 2008, o planejamento melhorou, mas é muito centralizado nas casas de produto. Elas ofertam o que têm, mas não necessariamente no que o mercado está demandando.

As ferramentas de análise estratégica não tem tido uso uniforme na companhia, de alguma forma são utilizados o SWOT, a matriz BCG de portfólio, a teoria dos jogos, business case, Profit & Loss, ROI para suportar as análises e Powerpoint para a comunicação. Elas ajudam na evolução dos produtos existentes, mas não nas inovações de ruptura.

Penso que o CEO e o EVP - Global Products podem responder melhor esta a questão ... minha intuição me diz que não ajudam muito. A maioria da mudanças de estratégia (no nosso contexto) vêm da observação do que está ocorrendo na Indústria, mais dos competidores diretos, reagindo e se diferenciando deles. Minha impressão é que as ferramentas não têm tido uso uniforme na companhia.

O PowerPoint não é tão importante, mas o seu conteúdo sim. Utilizamos o SWOT em todas as análises. Antes fazemos o BCG, não de forma oficial e padrão, mas em seu conteúdo. Teoria dos Jogos não tem uso oficial na empresa, mas a utiliza em seu pensamento para tentar antecipar os movimentos da concorrência. Utiliza-se em problemas e Estratégias. Não se utilizava estas ferramentas anteriormente.

Ferramentas são importantes, mas não críticas. São utilizadas para validar os pensamentos. Estratégia se baseia na experiência, movimentos do mercado, observando empresas chaves e influentes, então tomando as ferramentas para ajuda na validação.

Muitas idéias estão lá. Estudos de mercado são um estilo de estratégia para seguir num produto e mercado. Alguns não fazem isto, por exemplo, a Google tem outro estilo diferente. Grandes inovações não vem do que as pessoas usualmente conhecem agora. Para evolução dos produtos legados os estudos de mercado ajudam, em inovações de ruptura, não.

Avaliamos quais são os mercados e oportunidades, são utilizadas ferramentas como Business Case, P&L (Lucro x Prejuízo), ROI e quais são estratégicos para a empresa para subsidiar as decisões.

São utilizadas ferramentas como SWOT, matriz BCG, informações dos clientes e perspectiva da própria empresa, ROI de 3 a 5 anos em relação as oportunidades de negócio, informações de mercado de terceiros para market share e informações de analistas externos quando não há informação interna.

Como ferramentas de estratégia utilizo a matriz BCG, o SWOT, o Powerpoint é para comunicação, a Teoria dos Jogos tanto para elaborar como executar a estratégia, avaliando cenários e antecipando jogadas como no xadrez. As questões macroeconômicas são fundamentais na busca de mercados potenciais e viáveis.

Houve decisão unilateral e top-down do CEO em momentos críticos para a sustentabilidade organização no longo prazo. A medida do abandono de um certo mercado de acesso foi mal vista por diversos grupos internos, principalmente os impactados diretamente, mas demonstrou-se correta para a saúde financeira da companhia ao longo do tempo e bem percebida pela mercado.

A decisão foi unilateral e do CEO, motivada pela dificuldade em contrariar o principal Cliente da empresa, mas que financeiramente não tinha futuro. Fui franco, mostrei nossos dados financeiros para viabilização e pedi ajuda. Com base no posicionamento deles, pudemos continuar com a primeira geração, mas suspender a segunda. Foi a decisão mais difícil da minha vida e que afetou várias famílias com as demissões. Mas isso ajudou a empresa, e associando-se a Internet Móvel as ações subiram mais de 3 vezes, em meio a uma grande recessão mundial desde 1930. Todas as decisões valeram a pena. Agora, tivemos a questão específica de produto com um grande cliente e outras decisões difíceis precisaram ser tomadas.

Fui mais observador neste caso. Foi uma decisão de negócios devido a comoditização das camadas inferiores e busca posterior das superiores. Não podíamos competir em preço por falta de escala e tamanho. Temos que focar em áreas com boas margens, de camada 3, ou acima. Quanto mais software, mais margem, assim como a Microsoft e a Oracle.

Foram duas partes diferentes, a do acesso fibra foi feita pelo CEO, com base nos números, e a segunda com bastante envolvimento e debates sobre o que poderia ser feito.

O CEO atual buscou mitigar riscos em inovações e novos negócios adjacentes através de processo colaborativo entre grupos subordinados, por exemplo, ao adotar a estratégia da Internet Móvel e comprando uma nova empresa. Mediante o atraso nos resultados esperados, muitos entrevistados posicionaram como correta a estratégia corporativa, mas mostrou-se falha a execução da estratégia ao longo do tempo até o momento.

Tínhamos que fazer algo ... acho que a base não estava bem formada, assim como em várias aquisições nos tempos recentes. Mas tínhamos que fazer algo. A nova empresa trouxe uma nova tecnologia para esta companhia, ou ênfase numa nova tecnologia e acho que tínhamos que fazer isso. Era uma estrutura de indústria muito diferente da que tínhamos antes. O racional da aquisição foi deficiente. O mercado planejado nunca atingiu o esperado, mas proveu as bases para nós avançarmos numa nova cultura e pensamento.

Amplamente influenciada por nosso grupo de Produtos (CTO e Marketing). Disse a eles que imaginava que o mundo estava indo para a Mobilidade e os dados e vídeos Móveis seriam a próxima sensação em Telecom, em adição ao Conteúdo. Desenvolver na empresa seria muito demorado. Encontramos então a nova empresa para acelerar a entrada em Internet Móvel para nos diferenciar em Software e da competição dos Chineses. Trabalho em grupo com base na Visão.

Procurando para onde crescer, olhamos a Internet Móvel como uma das áreas. Achemos uma nova empresa para compra, com produto inovador e diferenciado em camada 7. A Internet Móvel não é recente, já tem 10 anos. Uma outra compra ocorrida no mercado e feita por uma gigante do setor, ajudou a validar a decisão. O foco mantido em operadoras de telecom.

Essencialmente foi fazemos o produto, ou compramos? Basicamente foi esta a análise e foi mais racional comprar.

As práticas de estratégia ainda não atingiram os resultados esperados devido a problemas na execução da estratégia, por questões mudança de tecnologia, mercado, tempo de desenvolvimento e resposta, maior rapidez requerida, cultura, legado a cuidar, engajamento, habilidades, integração da empresa adquirida, saber o que não fazer, sempre “mais uma” informação para decidir, conflitos internos e ações de curto prazo contrárias à estratégia de longo prazo.

Ainda não. Mas é compreensível numa certa extensão. Quando você muda, quando uma empresa dá um salto estratégico, o impacto é imediato, mas os resultados não chegam no mesmo período de tempo. Depende muito de quanto efetivo você implementa a nova estratégia ou nova direção. Para nós representou nova tecnologia e mercado e tínhamos que aprender algo sobre estas duas coisas.

Ainda não. Estamos indo na direção correta, indicada pelo valor das ações. Depois perdemos um grande cliente e deveríamos gerar mais receitas em cima de nossa aquisição, mas o mercado previsto não aconteceu e atrasamos no desenvolvimento seguinte. Então, temos que melhorar nosso time-to-market e desenvolvimento. Temos que melhorar o nosso market share, envolver nosso grupo de produtos com os Clientes e Vendas, ajudando-os a vender porque era um produto novo. Portanto, não estamos executando tanto quanto deveríamos e estas áreas precisam ser corrigidas.

A tendência está correta, mas está tomando tempo. Deveríamos mover mais rápidos. A cultura interfere, mas estamos fazendo o melhor possível. Temos um legado a cuidar.

A decisão foi na direção correta, mas a execução precisaria ser melhorada.

Sempre existe espaço de melhoria tanto na formação como na execução da estratégia pensando num processo de melhoria e aprendizado contínuo. A estratégia corporativa está correta, mas há problemas de execução quanto a processo e engajamento. Devemos ter cuidado ao movermos em mercados adjacentes quanto ao conjunto de habilidades e integração.

Definir o que fazer, mas também o que não fazer.

Sempre necessidade de mais uma informação retardando o processo decisório.

As dificuldades da última aquisição de empresa gerou revisão da prática de M&A (Fusões e Aquisições) da companhia visando alinhamento da adquirida desde o primeiro dia.

Não. Ainda existem questões de qualidade em alguns produtos. Há muito conflito interno, com casas de produto competindo entre si e sobrepondo recurso de R&D. A

execução da estratégia está mal coordenada. Desde 2008, houve melhora, mas depois piorou com foco interno demasiado. Precisa-se olhar para o mercado.

Com as crises e variações externas, as práticas de estratégia focam no curto prazo e reagem. A estratégia é de longo prazo, mas as ações são de curto prazo.

4.3.4 Avaliação do Caso em comparação com a Revisão Teórica

Na avaliação do autor, o estudo de caso possibilitou uma relação entre a teoria estudada e as aplicações práticas dos conceitos em situações reais nos seguintes pontos:

Whittington (1996) contribuiu com a estratégia como prática como lente para observar em campo o fenômeno do processo de estratégia. O estudo das práticas de estratégia pelos praticantes da organização ou altos executivos através das entrevistas foi fundamental para observar em campo o fenômeno do processo de estratégia e suas mudanças após o evento organizacional da troca do CEO em 2008.

De Mintzberg (1994) foram esclarecedores ao estudo os conceitos da formação de estratégia e do planejamento estratégico. O planejamento estratégico é necessário na organização, ou seja, as estratégias pretendidas devem estar sempre presentes no processo global da estratégia, apesar das estratégias emergentes também constituírem a formação das estratégias. O estudo de caso também sugere que o planejamento estratégico não pode ser sinônimo de formação da estratégia, que abrange tudo isso, e certamente não é eficaz de forma isolada neste processo.

O modelo proposto por Mariotto (2000) combinando intenção, objetiva ou subjetiva, com processos planejados e emergentes de formação de estratégia permitiu melhor entendimento da dinâmica do processo de estratégia no estudo da relação entre as mudanças ocorridas a partir da troca do CEO. Conforme entendimento do autor, foi interessante notar a influência da estrutura organizacional na formação contínua da estratégia e estratégia emergente, podendo mudar os objetivos gerais e visão da organização e então das estratégias intencionadas ou pretendidas.

Hamel e Prahalad (1994) e Hamel (2000) chamaram atenção ao valor da inovação nos negócios. Considerando o tipo de indústria, a alta competitividade e velocidade evolutiva, aprofunda o entendimento do papel da inovação na sobrevivência da empresa. Ressaltam a

importâncias dos aspectos intangíveis dos negócios, que vão desde o grupo de profissionais da empresa (conhecimento, confiança, capacidade) até a capacidade e os recursos que geram inovação (geração de idéias e realização), a base de clientes (suas percepções, fidelidade, etc.) e outros recursos intangíveis (marca, patentes, reputação, etc.).

A turbulência atual da dinâmica de negócios, da tecnologia, dos clientes e a globalização, avançando de maneira assustadora, têm gerado diversas rupturas sócio-econômicas em que os produtos de sucesso de hoje não têm qualquer garantia de sucesso futura. Desta forma, o intento estratégico deve ser formado a partir de um projeto de visão conjunto da empresa, com o objetivo de alavancar os recursos, capacidades e competências da empresa em busca de seus objetivos futuros. Neste sentido, a empresa em estudo busca desenvolver negócios nos mercados denominados adjacentes, mitigando riscos com a inovação.

A velocidade das mudanças é maior, logo os ciclos são menores e a necessidade de se reinventar a empresa se torna essencial. É neste contexto que a inovação está inserida, mais especificamente a inovação do conceito do negócio, que é radical e sistêmica. A estratégia deve ser como um processo de arquitetura e antevisão, competindo por oportunidades ainda não exploradas e advindas de processos menos estruturados e regrados.

A indústria digital, como citada por Hamel (1994) “não é apenas uma indústria, mas uma coleção de indústrias que estão simultaneamente convergindo e se desintegrando”. A tecnologia deve colaborar e gerar valor agregado na construção destes novos conceitos de negócio e não necessariamente na modernização ou na tentativa de tornar mais eficiente os antigos modelos. Conforme observado no estudo, o velho e o novo, representado pelos produtos existentes que dão receita e os produtos novos que requerem investimentos, representam forte dilema e desafio na estratégia da empresa.

Melin (1992) trata a internacionalização como processo de estratégia. A globalização dos clientes e concorrentes forçou a internacionalização das empresas, impactando o seu posicionamento e perspectiva frente ao mercado e caracterizando-se mudança no processo de estratégia. O processo de estratégia define o desenvolvimento e a mudança correntes nas empresas internacionais em termos do escopo, idéia do negócio, orientação das ações, princípios de organização, natureza do trabalho gerencial, valores dominantes e normas convergentes. A dimensão da internacionalização está relacionada a todos estes aspectos do processo de estratégia.

A internacionalização trouxe ainda mais desafios ao processo de estratégia da 07L4Carrier, considerando-se a migração dos poucos e grandes clientes nos Estados Unidos para clientes menores e diversificados pelo mundo, pressionando por estrutura global maior e descentralizada, atendendo funcionalidades e padrões de telecomunicações distintos.

Hall e Saias (1980) sugerem que a Estratégia segue a Estrutura. A estrutura influi na estratégia da inovação evolutiva dos produtos correntes, ou "de ruptura" em mercados adjacentes para mitigar riscos e aproveitar capacidades já existentes. Para eles, estratégia, estrutura e o meio ambiente estão intimamente ligados. Enquanto os homens podem construir a estrutura de uma organização, na prática é esta estrutura que mais tarde restringirá as suas escolhas estratégicas.

A estrutura e cultura organizacional foram levantadas como positivas em alguns aspectos no estudo, mas também como fator limitante na execução da estratégia, na assimilação e integração da empresa adquirida para inovação em Internet Móvel.

Conforme identificado no estudo, os estrategistas aceitam que a estrutura determina a estratégia quando, por exemplo, se utilizam de ferramentas como o SWOT nas análises das forças x fraquezas internas a organização e ameaças x oportunidades externas na formação das estratégias. A nova estrutura determinou a introdução e o subsequente desenvolvimento do planejamento estratégico. As percepções estratégicas também são condicionadas pela estrutura e seus filtros inerentes.

Desta forma, a relação entre a estratégia e a estrutura é complexa e interativa, reconhecendo-se que, na realidade, a estrutura resulta do funcionamento complexo de outras variáveis além da estratégia: a cultura, os valores, o passado e o presente organizacional, suas histórias de sucesso e de fracasso, das conseqüências psicológicas e sociológicas do desenvolvimento tecnológico, e assim por diante. A estrutura assume teor político, assim como a estratégia, não havendo motivo para subordinar uma na outra.

Sem referenciar uma ordem entre estratégia e estrutura, mas uma correspondência entre elas, Hall e Saias (1980) sugerem a eficiência como resultado restrito aos ambientes competitivos. Caso a empresa controle o seu ambiente, por exemplo, por monopólio ela poderá manter o desempenho econômico efetivo ainda que a estratégia e a estrutura não combinem. No entanto, no longo prazo, esta situação levará para a ineficiência em todos os casos.

Shapiro e Varian (1999) contribuem com os fundamentos econômicos da internet, infraestrutura de comunicações e conteúdo. A tecnologia muda, mas a leis da economia não, entre outros conceitos, amplia o entendimento sobre o fenômeno de crescimento da internet e seus efeitos nos negócios das empresas da nova economia. O lado tecnológico da Tecnologia da Informação é a infra-estrutura que permite armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir e receber a informação. A tecnologia é a embalagem que permite entregar o lado informativo da Tecnologia da Informação aos consumidores finais. O ritmo alucinante da mudança e o atual fascínio pela economia da informação são ditados e viabilizados pelos avanços nesta infra-estrutura, e não necessariamente pela alteração da informação em si. A empresa fabricante e equipamentos e as operadoras móveis ou fixas de telecomunicações são constituintes da infra-estrutura de comunicações para a Internet.

Segundo Shapiro e Varian (1999), o que há de novo é a habilidade de tratar a informação com um mínimo de intervenção humana, não a quantidade total da informação disponível. É fazer mais com a mesma informação. Os fornecedores de conteúdo não podem operar sem os fornecedores de infra-estrutura, e vice-versa. A economia da informação refere-se tanto à informação quanto à tecnologia a ela associada. No presente estudo, constatou-se a migração de poder e valor das operadoras de telecomunicações para os provedores de conteúdo ou serviços.

As regras tradicionais de estratégia competitiva focalizam os concorrentes, fornecedores e clientes. Na economia da informação, as empresas que vendem componentes complementares são igualmente importantes. Muitos princípios estratégicos são especialmente projetados apenas para ajudar as empresas a vender um componente de um sistema de informação. A dependência da tecnologia da informação em sistemas e cadeia de valor significa que as empresas têm de focar não apenas nos concorrentes como também em seus colaboradores. A formação de alianças, o cultivo de parceiros e a garantia de compatibilidade são decisões empresariais básicas. Além das decisões de fazer ou comprar, a necessidade de colaboração e a complexidade dos modelos de negócios/arranjos estão cada vez mais crescentes.

Anand, Khanna e Rivkin (2000): Alguns efeitos da internet nos custos de transação. Traz 3 conceitos importantes sobre a queda do custos de transação pela internet: crescimento da acessibilidade vendedor encontrar comprador, efeito rede e barateamento da infra-estrutura de comunicações trazendo cada vez mais usuários ao sistema e redução da assimetria de informações mútuas entre vendedor e comprador.

O primeiro efeito viabilizou o aumento do potencial de transações do sistema, conectando cada vez mais e em maior número os potenciais vendedores e compradores dispersos pelo mundo e que tinham maior dificuldade em se encontrarem. O segundo, o barateamento da infra-estrutura de comunicação permitiu massificar o uso das redes de comunicação pelas empresas e pessoas físicas, permitindo maior flexibilidade e novos arranjos de modelos de negócios com o desacoplamento da cadeia virtual e da física. O terceiro efeito reduziu a assimetria de informação do vendedor em relação ao comprador e, vice-versa, ressaltando o papel do intermediário viabilizando o fechamento de maior número de transações e se apropriando da maior parte do valor criado por ele.

O primeiro e o terceiro efeito esclarecem o crescimento do poder e valor na cadeia dos provedores de conteúdo / informação (exemplo: Google, Amazon, etc.) em detrimento das operadoras e fornecedores, no segundo efeito, de infra-estrutura de comunicações (telecomunicações) para a internet.

Brandenburger e Nalebuff (1996): Cadeia de Valor e Teoria dos Jogos. O conceito da cadeia de valor foi importante para situar a empresa em estudo frente ao cliente imediato e cliente do cliente, do fornecedor, do concorrente e do complementador, figura esta que ganhou destaque na nova economia e internet. A Teoria dos Jogos complementa de forma dinâmica a cadeia de valor, trazendo conceitos importantes como Valor Adicionado, Regras, Táticas e Escopo. Apesar de não ter uso formal pela empresa, alguns dos executivos disseram que utilizam mentalmente a Teoria dos Jogos em seu cotidiano para analisar cenários futuros contra concorrentes, como no “xadrez”, em estratégias mais específicas e sugerindo o uso da estratégia como *estratagem* (*ploy*).

Fine (1998): Velocidade evolutiva. Através do conceito da cadeia de valor e maior volatilidade e velocidade quando mais próxima do clientes final, elucida alguns princípios da propagação para o sentido contrário. A internet está mais próxima do usuário final e possui alta velocidade evolutiva, enquanto que a infra-estrutura de comunicações está antes, sendo fortemente influenciada, mas com atenuação de amplitude e velocidade.

Segundo Fine (1998), a única competência duradoura é a habilidade de analisar constantemente a dinâmica da indústria e a tecnologia, para construir competências que permitam criar e explorar oportunidades, lembrando-se que a capacidade analítica não deve ser terceirizada. As empresas devem analisar o desenho da organização “estendida”, ou seja, a

organização, suas redes de abastecimento, de distribuição e de aliados. Em muitas empresas, as maiores batalhas estão na competição vertical, entre os elos da cadeia, e não em batalhas horizontais com competidores tradicionais, sendo crítico o desenho da cadeia de fornecimento e atenção no processo de estratégia da empresa.

4.3.5 Conclusões do Estudo

A análise do caso baseado nos conceitos teóricos apresentados e nas entrevistas realizadas indicou que o processo de estratégia mudou após a troca do CEO, havendo alteração na estrutura formal do planejamento estratégico e na execução da estratégia, mas não necessariamente apenas devido à ocorrência deste evento organizacional em 2008. O trabalho explorou algumas destas inter relações e seu propósito principal foi atingido.

Considerando-se o contexto dos resultados da companhia na época, as mudanças intensas no meio ambiente em velocidade evolutiva alta e crescente, a deficiência da estratégia de longo prazo para garantir a sustentabilidade e o crescimento da companhia, ocorreu a mudança do CEO.

Tomando em conta o modelo de processo de estratégia proposto por Mariotto (2000) e pensando na formação das estratégias futuras, o novo CEO mudou a estrutura organizacional da empresa. Uma parte desta estrutura focava mais na execução das estratégias. O novo CEO formalizou o planejamento estratégico com períodos para formulação, acompanhamento e revisão da estratégia corporativa.

O planejamento estratégico é importante, mas é apenas parte da formação das estratégias na organização e resulta nas estratégias intencionadas, ou pretendidas. A formação da estratégia corporativa tornou-se função primária do CEO, CTO e EVP Marketing, cabendo aos demais EVP's e respectivas estruturas focarem na execução da estratégia corporativa e demais processos de estratégia como vendas, evolução dos produtos existentes, etc.

Conforme o modelo, o subprocesso com estratégias emergentes também influencia na formação das estratégias pretendidas. A estrutura influencia nas estratégias emergentes, no planejamento estratégico e estratégias pretendidas, ou seja, a estratégia também segue a estrutura em certas circunstâncias, por exemplo, quanto à inovação em mercados adjacentes e nas percepções que atuam no processo de estratégia.

A Internet e a internacionalização influenciam no processo de estratégia e trouxeram maior importância, complexidade e velocidade evolutiva na formação, execução e revisão das estratégias. Devido à alta velocidade evolutiva motivada principalmente pela Internet, as estratégias emergentes podem ajudar mais e contribuir decisivamente na formação das estratégias, em complemento ao planejamento estratégico e as estratégias pretendidas. A estrutura é parte significativa na formação das estratégias emergentes e, neste contexto, ela se torna ainda mais relevante no processo de estratégia e formação das estratégias.

Os executivos entrevistados demonstraram ser profissionais bem preparados e experientes, cada um em sua área de responsabilidade, entendendo as virtudes e as deficiências a serem endereçadas. Se atuar em mercados adjacentes mitiga riscos em inovar, da mesma forma um time executivo consistente mitiga riscos na porção mais controlável do negócio, a organização, e assimila o aumento da complexidade e velocidade das mudanças externas, intensamente direcionadas pela influência da internet, internacionalização e dos fatores econômicos.

A estratégia corporativa de direção à internet móvel se demonstrou consistente com a evolução do mercado e a busca de inovar em mercados adjacentes, adicionando valor e diferenciação com foco em software e serviços. No entanto, esta nova oferta tem componente intangível maior e está mais próxima do usuário final na cadeia de valor, estando sujeita potencialmente à maior velocidade e volatilidade de suas mudanças. O desafio é significativo em balancear o passo de migrar os investimentos do legado para a inovação.

A constatação de a Estratégia seguir a Estrutura, em alguns casos, reforça o aprimoramento da estrutura como processo e arranjo, por exemplo, tornando mais clara a responsabilidade (*accountability*) de cada funcionário e o alinhamento geral de incentivos para realizar e manter as mudanças. A gerência média deve estar cada vez mais engajada e participante, pois representa papel fundamental na formação das estratégias emergentes e na execução, correta ou não, das estratégias em geral.

Em paralelo, torna-se mais desafiador o balanceamento entre formação e execução das estratégias pretendidas e emergentes, pressionado pela internacionalização e descentralização da estrutura para maior agilidade. As pessoas da estrutura são entendidas como os ativos mais importantes da empresa, responsáveis em todos os lugares e níveis hierárquicos por

disseminá-la, cultivá-la, mudando seus pensamentos para encontrar e explorar oportunidades, criar produtos estendidos e reagir rapidamente ao ambiente turbulento e em rápida mudança.

A comunicação é um dos elementos mais importantes do negócio e, considerando a efetividade do processo de estratégia, necessita fluir na qualidade, fluxo e direção adequados por toda a organização (de cima para baixo/de baixo para cima, de Vendas para o P&D e vice-versa, da Matriz para a Região ou País e vice-versa), sendo também agravada pela internacionalização e aumento da complexidade e velocidade das mudanças no ambiente.

4.4 Conclusão

O desenvolvimento do trabalho permitiu o levantamento de informações de mercado, refletindo o crescimento e a relevância da internet e da indústria de telecomunicações como parte da infra-estrutura de comunicações necessária, tendo impactos diretos e indiretos nos negócios em geral, viabilizando novos modelos e inovação, bem como o desacoplamento e migração de poder das operadoras de telecomunicações (meio) aos provedores de informação (conteúdo).

Seguiu-se numa extensa revisão das principais teorias relacionadas com estratégia, estrutura, cadeia de valor, economia da informação e internet, permitindo o cruzamento estruturado destas teorias com a observação prática no estudo de caso de uma empresa multinacional americana em suas mudanças no processo de estratégia após a mudança do CEO em 2008. A partir da combinação dos estudos teóricos com as observações práticas, foi possível constatar particularidades do processo de estratégia de uma empresa de nicho, posicionada em apenas alguns segmentos, em telecomunicações.

As informações de campo provenientes das entrevistas foram relevantes e provenientes dos 10 principais altos Executivos da empresa envolvidos diretamente em seu processo de estratégia durante o período de estudo, enriquecendo os dados além do processo de estratégia, com diversas informações das práticas e dos próprios praticantes da estratégia, por exemplo, o Co-Fundador e Presidente do Conselho contribuiu com diversos *insights* ricos e consistentes sobre a trajetória da companhia. A estratégia impopular de recuar do acesso fibra em 2008 foi top-down do CEO e se mostrou acertada ao longo do tempo, enquanto que a estratégia mais colaborativa do avanço em Internet Móvel tem enfrentado falha na execução onde a aquisição de uma empresa nova também influenciou.

O estudo teórico possibilitou entender a dinâmica do processo de estratégia e da inter relação entre as estratégias intencionadas ou pretendidas e das estratégias emergentes, sugerindo a grande importância das estratégias emergentes relacionada à estrutura constituída por ativos tangíveis (pessoas, prédios, etc) e intangíveis (cultura, processos, experiências, etc) e necessidade de inovação em ambiente cada vez mais complexo e alta velocidade evolutiva.

Um importante aspecto descrito na teoria e observado em campo foi a visão alternativa à tradicional: a estrutura segue a estratégia. Na empresa estudada, em muitos momentos ao longo de sua história, a estratégia seguiu a estrutura, no sentido de inovar mitigando riscos e mercados adjacentes, alavancando competências essenciais existentes no objetivo de maximizar as chances do sucesso.

Além da análise teórica, o trabalho contém um estudo sobre a internet e a indústria de telecomunicações e a cadeia de valor de fabricante de equipamentos de telecomunicações. A análise da cadeia de valor foi feita descrevendo a *Value Added Network*, identificando a relação entre os fabricantes de equipamentos de telecomunicações, seus clientes, complementadores e fornecedores. A análise mostra uma arena de competição dinâmica, na qual muitas das empresas desempenham mais de um papel e há competição e colaboração mútuas. A dinâmica da competição no mercado de telecomunicações é reforçada com as expectativas de crescimento acelerado do mercado impulsionadas pela internet, principalmente. Os efeitos da internet e a cadeia de valor possibilitaram o entendimento da migração de poder e valor antes nas mãos das operadoras de telecomunicação para os provedores de conteúdo ou serviço.

Tanto o relacionamento complexo entre os participantes da cadeia de valor quanto as taxas de crescimento fazem da estratégia e inovação fundamentais para a sustentabilidade e busca constante de novos modelos de negócios e captura de valor na cadeia. Em mercado e alta velocidade evolutiva, ficar estático não é uma opção e o que está dando sucesso hoje não tem garantias de continuar no futuro próximo.

Para a pesquisa em administração, o trabalho contribuiu com a análise de empresas atuando em mercados de alta velocidade evolutiva – *clockspeed*, motivadas principalmente pela internet e inovações tecnológicas. Em conjunto com a cadeia de valor e teoria dos jogos, visou entender de forma mais dinâmica a complexidade da competição, a migração de poder e valor

pela cadeia e eventualmente o uso de estratégias específicas ou estratégias em alguns casos (*ploy*).

Foram observadas algumas limitações no estudo:

O número de pessoas entrevistadas poderia ter sido maior e com participantes/amostras da média gerência, além dos 10 entrevistados concentrados na alta gerência. Desta forma, o espaço amostral seria mais amplo e as informações consolidadas mais significativas. O contraponto seria obter acesso a mais entrevistados e a ampliação do tempo e recursos para o levantamento demandado;

Diversos entrevistados eram atores principais do processo de estratégia, podendo interferir nas informações das entrevistas. Mesmo que involuntário, devido ao curto espaço de tempo das entrevistas e o potencial conflito de interesses as informações coletadas ficam sujeitas a potenciais vieses;

Dificuldade em caracterizar eventuais estratégias retrospectivas. Potencial conflito de interesse em caracterizar uma estratégia bem sucedida ocorrida como não planejada e por acaso; e

Não foram obtidas informações referentes aos documentos anteriores a 2008, apesar do planejamento estratégico ser considerado centralizado nos CEO's anteriores e informal. Devido às significativas trocas organizacionais ocorridas e eventual perda de informação, não houve acesso aos documentos anteriores a 2008.

Sugestões de estudos futuros:

Foram observados poucos estudos de casos anteriores similares como referência e seriam interessantes trabalhos adicionais em empresas de nicho operando em mercados de alta velocidade evolutiva no objetivo de complementar e explorar o tema da estratégia seguir a estrutura, em certas circunstâncias;

Também considerando o estudo de caso em ambiente de alta velocidade evolutiva e mudanças constantes, o tema de Gerenciamento de Mudança, ou *Change Management*, torna-se oportuno como complemento de estudo e enriquecimento de como administrar melhor neste contexto;

Seria interessante estudo complementar sobre a influência das Redes em Nuvem, ou *Cloud Computing*, na cadeia de valor e modelo de negócio dos fornecedores de equipamentos de telecomunicações, operadoras, provedores de conteúdo e serviços e usuários finais; e

Estudo sobre a influência das Redes Sociais na cadeia de valor e modelo de negócio dos fornecedores de equipamentos de telecomunicações, operadoras, provedores de conteúdo e serviços e usuários finais.

5 BIBLIOGRAFIA

- ALLISON, G.T. *Essence of Decision*. Boston, Massachusetts: Little, Brown, 1971.
- ANAND, B.; KHANNA, T.; RIVKIN, J.W. *Market Failures*. Boston, Massachusetts: HBS 9-700-127 April 18, 2000.
- ANDREWS, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: DowJones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. *Corporate Strategy*. Nova Iorque: Mcgraw-Hill, 1965.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. *From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking*. *Organization Studies*, V.26, n.11, 2005.
- BITEKTINE, A. *Prospective Case Study Design: Qualitative Method for Deductive Theory Testing*. *Organizational Research Methods*, v.11, n.1, 2008.
- BUTLER, E.A. *Corporate politics – monster or friend?*. *Generation*, 3: 54-8, 1971.
- CHAKRAVARTHY, B.S; WHITE, R.E. *Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies*, 2002.
- CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIA, R.; MCKAY, B. *Post Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective*. *Human Relations*, v.60, n.1, 2007.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M; VERLINDE M. *Skate to Where the Money Will be*. Cambridge, MA: Harvard Business School, Product no. 8113, 2001.
- COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; & OLSEN, J.P. *A garbage can model of organizational choice*. *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1-25, 2007.
- DAFT, R.L. *Organization Theory and Design*. St. Paul: West Publishing, 1983.
- EISENHARDT, K. M., BROWN, S. L., & WHITEHILL, M. (1998). *Strategy at the leading edge: Strategy as Structured Chaos*. *Science*, 31(5), 1998-2001.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M.J. *Strategic decision making*. *Strategic Management Journal*, 13:17-37, 1992.
- FINE, C. H. *Clockspeed: Winning industry control in the age of temporary advantage*. Massachusetts, Persus Books, 1998.
- GANDZ J.; MURRAY V. *The experience of workplace politics*. *Academy of Management Journal*, 23:237-51, 1980.
- GHEMAWAT, P. *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. *Business History Review*, v.76, n.1, p.37-74 38. 2002.
- GOLDMAN, E. F. (2007). *At the Top Strategic Thinking*. *Journal of Management Studies*, (48418).
- GRANT, Robert. *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence From the Oil Majors*. *Strategic Management Journal*, v.24, p.491-517, 2003.
- GUPTA, A.K. e GOVINDARAJAN, V. *Cultivating a global mindset*. *Academy of Management Executive*, 16(1): 116-126, 2002.
- HALL D.J. e SAIAS M.A. *Structure Follows Strategy!* *Strategic Management Journal*, v.1, p.149-163, 1980.

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- ITU – International Telecommunication Union. *The World in 2011: ICT Facts and Figures*. Switzerland. 2011.
- JARZABKOWSKI, P. *Strategy as Practice: an Activity-based Approach*. London: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. *Shaping Strategy as Structuration Process*. *Academy of Management Journal*, v.51, n.4, p.621-650, 2008.
- JOHNSON, G. *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Blackwell, 1987.
- KIM, W. C. (1999). *Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy*. *Spring*, 40(3).
- LANGLEY, A. *Strategies for Theorizing From Process Data*. *Academy of Management Review*, v.24, n.4, 1999.
- LEVITT, B.; NASS, C. *The lid on garbage can: institutional constraints on decision making in the terminal core of college-text publishers*. *Administrative Science Quarterly*, 34: 190-207. 1989.
- MAYES, B.T.; ALLEN, R.W. *Toward a definition of organizational politics*. *Academy of Management Review*, 2: 672-7. 1977.
- MEILIN, L. *Internationalization as a strategy process*. *Strategic Management Journal*, v.13, 99-118. 1992.
- MENDES, R.; BINDER, M.; PRADO JR., S. Planejamento Estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por Quais Razões?. In: XXX Enanpad, 2006, Salvador. Anais do XXX ENANPAD. Rio de Janeiro:Anpad, 2006.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage. 1994.
- MINTZBERG, H. *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*, v.24, n.9, 1978.
- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nova Iorque: The Free Press. 1994.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. *Does decision get in the way?* *Organization Studies*, 11:1-5. 1990.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday, 1996.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. *The Future of Internet Economy: A Statistical Profile*. Seoul, Korea. 2008.
- PEPPARD, J.; RYLANDER, A. *From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators*. *European Management Journal* Vol. 24, Nos. 2–3, pp. 128–141, 2006.
- PETTIGREW. A. *Awakening Giant: Continuity and Change on ICI*. Oxford: Blackwell. 1985.
- PETTIGREW. A. *The character and significance of strategy process research*. *Strategic Management Journal*, 13(S2): 5-16. 1992.
- PORTER, M. *Competitive Strategy*. Nova Iorque: Free Press. 1980.
- QUINN, J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin. 1980.

- RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A.M.A.; & DUTTA, D.K. *Strategic decision processes: an integrative framework and future direction*, in P. Lorange, B.S. Chakravarthy, J. Roos and A. Van de Ven (eds), *Implementing Strategy Processes*. London: Basil Blackwell, 1993.
- RIGBY, D.; BILODEAU, B. *Bain's Global 2007 Management Tools and Trends Survey*. *Strategy and Leadership*. v.35, n.5, 2007.
- RUMELT, R. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1974.
- RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. *Fundamental Issues in Strategy*. In. RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. (eds.) *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: Harvard Business School. 1994.
- SELZNICK, P. *TVA and the grass roots*. New York: Harper; Row, 1966.
- SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. *A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam a era da Internet*. 14 ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 1999.
- SIGGELKOW, N. *Persuasion with Case Studies*. *Academy of Management Journal*, v.50, n.1, 2007.
- SIMON, H.A. *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*. New York: Free Press, 1976.
- SOUZA, C.M.L. *Planejamento Estratégico como Prática: um Estudo de Caso em uma Empresa Organizada por Projetos*, Dissertação Mestrado 2009, FGV-SP.
- SULL, D. N. (2007). *Closing the Gap Between Strategy and Execution*. MIT Sloan Management Review, (48412).
- TOMASELLI, F.C. *Fatores críticos para o sucesso no mercado de videogames domésticos: Os casos Sony e Microsoft na batalha pelo domínio da sala de estar*, Dissertação Mestrado 2007, FGV-SP.
- VASCONCELOS, F.; CYRINO, Á. *Vantagem Competitiva: os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência Entre Estratégia e Teoria Organizacional*. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.4, 2000.
- WEF – World Economic Forum. *The Global Information Technology Report 2010–2011: Transformations 2.0*. Switzerland. 2011.
- WEICK, K. *Social Psychology of Organizing*. Nova Iorque: McGraw-Hill. 1979.
- WHITTINGTON, R. *Strategy as Practice*. *Long Range Planning*. v.29, n.5, 1996.
- WHITTINGTON, R. *The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective*. *Strategic Organization* 1: 117, 2003.
- WHITTINGTON, R.. *Completing the practice turn in strategy research*. *Organization Studies*, v.27, n.5, 2006.
- WHITTINGTON, R.. *Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye*. *Organization Studies*, 28:1575, 2007.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks, SAGE Publications, 2009.

6 ANEXOS

Anexo A - Roteiro de Entrevista (Português)

Data da entrevista: __/__/__

Hora da Entrevista: __:__

Local: _____

Caracterização do Entrevistado:

Nome: _____

Fone: _____

Email: _____

Formação acadêmica: _____

Cargo ocupado: _____

Tempo no cargo: _____

Tempo na empresa: _____

Cargos assumidos anteriormente: _____

Questões de Pesquisa

1. O que é estratégia para você? De onde vêm as idéias?
2. Qual a importância das pessoas da empresa (Top, Middle Management, ...) na formação e execução das estratégias?
3. Qual sua participação e como funcionam as práticas de estratégia para formação (análise e planejamento), execução e revisão desde 2.008? Como eram antes e por que mudaram?
4. O quê vocês usam no processo de planejamento e acompanhamento das estratégias? Qual a importância do uso das ferramentas na análise estratégica (SWOT, BGC, PEST, Teoria dos Jogos, Templates de PowerPoint, ...)? Quais foram utilizadas desde 2.007 e como têm ajudado?
5. Como ocorre atualmente o planejamento estratégico (nível de formalidade, níveis hierárquicos, áreas, periodicidade, ...) e o quê mudou desde 2.007?
6. Como foi construída a decisão de recuar no GPON em 2.008 e redirecionar a empresa nos segmentos de mercado em crescimento? Como você se sentiu?
7. Como foi o processo decisório para a aquisição da empresa de Mobile Packet Core?

8. Em sua percepção, estas práticas de estratégia têm atingido os resultados esperados? O que poderia ter sido melhorado?
9. Como as variações externas (concorrência, clientes, tecnologia, economia, sustentabilidade, ...) influenciaram nas práticas de estratégia?
10. Como as variações internas (lideranças, estrutura, internacionalização, ...) influenciaram nas práticas de estratégia?

Anexo B - Interview Guide (Inglês)

Date of the interview: __/__/__

Start time: __:__

Local: _____

Profile of the Interviewed:

Name: _____

Phone: _____

Email: _____

Education: _____

Job name: _____

How long in the job: _____

How long in the company: _____

Previous jobs: _____

Researching Questions

1. What is strategy for you? From where do the ideas come up?
2. How important is people (TMT, Middle Management, ...) in strategy formation and execution?
3. What is your participation and how have strategy practices been working for formation (analysis & planning), execution and review since 2.008? How were they before and why have they changed?
4. How important are the tools for strategy analysis (SWOT, BCG, PEST, Game theory, PowerPoint templates, and so on)? What tools has been used since 2.007 and how have they helped?
5. How has strategy planning occurring nowadays (formalization level, hierarchical levels, departments involved, how often, ...) and what has changed since 2.007?
6. How was built the decision to retreat in GPON in 2.008 and redirect the company to growing market segments? How did you feel?
7. How was the decision-making process for the acquisition of the Mobile Packet Core company?
8. In your perception, have these strategy practices achieved the expected results? What could be improved?

9. How have external changes (competition, customers, technology, economics, sustainability, ...) influenced the strategy practices?
10. How have internal changes (leadership, structure, internationalization, ...) influenced the strategy practices?