

**ARTIGOS**

**ARTÍCULO**

**ARTICLE**

**A CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS SOB A PERSPECTIVA NÃO DETERMINÍSTICA**

**LA CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS BAJO LA PERSPECTIVA NO DETERMINÍSTICA**

**THE CONSTRUCTION OF CORPORATE STRATEGIES FROM A NON-DETERMINISTIC PERSPECTIVE**

Por:

**ERNANI VIANA SARAIVA, FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

**ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI, UFMG**

*RAE-eletrônica*, v. 6 n. 2, Art. 11, jul./dez. 2007

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3406&Secao=ARTIGOS&Volume=6&Numero=2&Ano=2007>

---

©Copyright, 2007, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [raeredacao@fgvsp.br](mailto:raeredacao@fgvsp.br).

A *RAE-eletrônica* é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*

ISSN 1676-5648

©2007 Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

## RESUM O

Os estudos sobre estratégia no Brasil apresentam um viés marcadamente determinístico. Com o propósito de contribuir para esses estudos, com uma ótica normativa e não determinística, este artigo descreve o movimento estratégico de uma organização do setor de telefonia fixa que decidiu entrar no setor de telefonia móvel. Adotando-se como referencial teórico a concepção de estratégia como uma realidade construída de forma interativa e contextual, optou-se por uma pesquisa qualitativa para atingir o propósito da investigação, por meio da análise de conteúdos discursivos. Os resultados dessa pesquisa mostram que a perspectiva da estratégia numa organização evolui e ganha complexidade, sem perder a característica processual. Essa característica, por sua vez, reforça a necessidade de se investir em estudos interpretativos de estratégia com vistas a aperfeiçoar seu conceito antes da construção de modelos prescritivos.

## PALAVRAS-CHAVE

Estratégia, ótica não determinística, telefonia móvel, estratégia como prática, pesquisa qualitativa

## ABSTRACT

*The strategy research in Brazil tends to adopt predominantly deterministic models. As a contribution to this kind of research this article adds a normative and non-deterministic perspective where the strategic movement of a telephone company is described and its decision to enter the mobile phone business. Adopting the perspective that strategy is a constructed reality in an iterative and contextual way, a qualitative approach was adopted to carry on the field research, using content analysis. The results of the investigations show that strategy is subject to evolution and becomes increasingly complex, nevertheless keeping the characteristics of a process. The findings reinforce the need for interpretive research that would lead to a better understanding of strategy itself prior to jumping to prescriptive models.*

## KEYWORDS

*Strategy, non-deterministic view, cell phone industry, strategy as practice, qualitative research*

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é investigar a construção de estratégias sob uma perspectiva interpretativa a partir da discussão sobre os rumos da investigação teórica sobre o assunto. O artigo procura demonstrar os caminhos percorridos nessa construção e recuperar a discussão dos modelos determinísticos e a visão não determinística.

O determinismo, segundo Abbagnano (2000), é uma concepção relativamente recente na filosofia, utilizada para nomear concepções científicas que se fundamentam nos preceitos da causalidade. Assim, este estudo adota uma concepção de estratégia que busca antes explicar os fatos e compreendê-los, em vez de ter a pretensão de desenvolver um modelo causal no qual se estabelecerá uma ordem de causa e efeito apriorísticos entre fatos acontecidos.

As perspectivas adotadas para conceituar estratégia apontam com bastante regularidade para trabalhos que atendem a um escopo operacional, provavelmente como resposta à cobrança e à expectativa das organizações por sua aplicabilidade. Essa visão operativa coincide com os conceitos expostos por Ansoff (1976), o qual destaca que a palavra “estratégia” implica a compreensão de níveis diferenciados de decisão em ações de estratégia, de política, de programas e de procedimentos, aplicados a três classes de problemas: os operacionais, os administrativos e os estratégicos.

Apesar da dificuldade de se estabelecer um consenso sobre o conceito estratégia, corroborada pela afirmação de Hambrick (1980), de que a multidimensionalidade dessa disciplina torna difícil a possibilidade de haver consenso ou mesmo definição sobre o termo, vê-se uma linha de investigação que conseguiu passar incólume às críticas de Mintzberg (1961, 1990, 1991, 1996). Tal linha é constituída por acadêmicos como Pettigrew (1977), Bourgeois (1980, 1984) e Chafee (1985), dentre outros, e que trabalha com a perspectiva interpretativa.

Para cumprir os objetivos desse trabalho foram realizadas onze entrevistas com pessoas consideradas chave em processos decisórios, todas com papéis decisivos na construção das estratégias pela organização objeto deste estudo, uma organização do setor de telefonia móvel. Todos os entrevistados eram gestores que participaram da construção inicial da organização ou que estiveram presentes nas decisões principais tomadas nesse processo.

Pela análise de conteúdo, reconstruiu-se o processo investigado usando a proposição metodológica de Pettigrew (1977) como grade temática da análise. Especificamente, foi realizada uma reconstrução longitudinal na linha de tempo do processo de entrada no setor de telefonia móvel e seus

pontos-chave na formulação estratégica. Este artigo está estruturado em cinco partes, além desta introdução: visão interpretativa de estratégia, descrição da metodologia adotada, os resultados da pesquisa e as conclusões dos autores.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Abordagem interpretativa de estratégia**

A concepção de estratégia como processo é encontrada no trabalho de Pettigrew (1977, p. 78), o qual define a formulação de estratégias como um percurso intencional desenvolvido a partir do que ele chama de dilemas organizacionais, ocorrendo a todo tempo nas organizações. Dessa maneira, a estratégia seria formada por “escolhas (que) são feitas e colocadas em ação em processos que envolvem indivíduos e seus grupos, em diferentes níveis organizacionais, (e) que se desenvolvem na formação de um padrão de pensamentos sobre o mundo, de avaliação e de atitudes sobre o mesmo”.

Nessa perspectiva, a estratégia seria originada a partir do contexto, entendendo-se este como o conjunto de variáveis formado pelo tempo, pela cultura organizacional, seu ambiente e o nível de estabilidade ou mutabilidade, atividades, estrutura e aparato tecnológico da organização e, ainda, sua liderança e sistema político interno.

Todos esses elementos influenciam o processo de escolhas decisórias colocado à organização diante daquilo que Pettigrew (1977, p. 78) denomina de “dilemas intra-organizacionais e ambientais”. Nessa ótica, o autor entende que o contexto também afeta a formulação de estratégias, uma vez que os resultados de suas implementações passam a fazer parte do contexto, compondo novas variáveis do escopo de solução dos dilemas que, reiteradamente, se impõe à organização. Esse novo contexto pode prover condições que justifiquem a formulação de novas estratégias ou, em função de os dilemas organizacionais ou ambientais não terem sofrido alterações maiores, manter as estratégias atuais na busca de suas soluções.

Quanto ao campo de atuação da estratégia, nota-se um reconhecimento de sua pluralidade, demandando maior abertura teórica, confirmada na proposição de Bourgeois (1984), de que a gestão estratégica pode e deve ser vista de maneira criativa, ao contrário do que propõe a visão mecanicista estabelecida nas teorias contingenciais de gestão ou nos modelos econométricos de organização setorial.

Bourgeois (1984) recusa-se a aceitar a gestão da estratégia como um “aprisionamento reativo adaptativo” de circunstâncias determinísticas. Primeiro, pelo fato de a teoria organizacional ter chegado a ponto de assimilar a possibilidade de haver sempre uma melhor maneira de lidar com as variadas circunstâncias, a partir de teorias contingenciais derivadas de sistemas abertos. Segundo, pois, em outra abordagem, os analistas políticos afirmam que as políticas são formadas em processos incrementais, sendo uma inutilidade o trabalho de planejamento racional. Nesse aprisionamento, resta ao gestor se resignar, ao invés de tentar influenciar o destino da organização, e “sucumbir à matriz de forças determinísticas representada pelo ambiente, a tecnologia e a força humana” (Bourgeois, 1984, p. 586). Chaffee (1985), baseando-se em reflexões sobre a dificuldade de se chegar a um denominador comum conceitual da estratégia como disciplina, se propôs a identificar os conceitos de estratégias e classificá-los em três diferentes modelos mentais. Sempre a partir da premissa básica de que o pensamento sobre estratégia se assenta na inseparabilidade da organização e do ambiente no qual aquela usa da estratégia para lidar com as mudanças deste.

Chaffee (1985) assume então alguns pressupostos essenciais que, em sua visão, são comuns aos teóricos que estudam a estratégia: primeiro, o fato de, ao estudar estratégias, levar-se em conta as ações como conteúdo e os processos de decisão e implementação desses conteúdos; segundo que há estratégias realizadas, pretendidas e emergentes e que elas podem diferir entre si; terceiro, que as organizações podem ter estratégias corporativas e de negócios; e quarto, que a construção de estratégias envolve exercícios conceituais e analíticos, sendo o trabalho conceitual visto como “o coração da estratégia”. Esses seriam os aspectos consensuais únicos dos estudos de estratégia, a partir dos quais se criam tipologias e classificações e que levam Chaffee a agrupar as definições existentes na literatura em três grupos distintos, os quais ela identifica como modelos de estratégia, nomeados a partir do seu foco primário.

A primeira perspectiva, chamada estratégia linear, recebe esse nome em função da percepção seqüencial e metódica das ações envolvidas, como se vê na definição de Chandler (1962). Chaffee (1985) cita um grupo de autores que trabalharam com esse modelo predominantemente na década de 1960 e 1970, até quando se percebeu que problemas de estratégias eram bem mais complexos que o planejamento sugeria.

Como segunda perspectiva teórica, tem-se a estratégia adaptativa, para a qual Chaffee (1985) utiliza o conceito de Hofer (1973, p. 47), segundo o qual “o desenvolvimento de um ajuste viável entre as oportunidades e riscos presentes no ambiente externo e as capacidades e recursos da organização, como forma de se explorar as oportunidades”. Nesse modelo, predominam alguns aspectos

diferenciados do modelo linear: primeiro, uma monitoração permanente do ambiente e mudanças de percurso, sendo inexistente o recorte temporal entre o planejamento e a ação existente no modelo linear; segundo, a focalização nos meios, e não nos fins; terceiro, o fato de o comportamento estratégico incorporar vários tipos de mudanças não inclusas no modelo linear, como estilo, marketing, qualidade, além de produtos e mercados; quarto, uma importância relativamente pequena para o planejamento prévio, com a direção assumindo papel muito mais de guia que de determinação estratégica. Finalmente, o modelo adaptativo caracteriza o ambiente como um sistema de apoio à vida organizacional, constituído por eventos, competidores, tendências e os *stakeholders*.<sup>1</sup>

Para concluir sua tipologia de identificação de linhas conceituais de estratégia, Chaffee (1985, p. 93) apresenta a terceira perspectiva, denominada de interpretativa. Nesta, o conceito de estratégia refere-se a “metáforas orientadoras ou quadros de referência que permitem à organização e seu ambiente serem compreendidos pelos seus *stakeholders*. Dessa maneira, eles são motivados a crer e agir de modo que se produzam resultados favoráveis para a organização”.

Similarmente ao modelo adaptativo, o modelo interpretativo também assume o conjunto organização-ambiente como um sistema aberto, com a diferença de que os dirigentes esperam modelar as atitudes de participantes atuais e potenciais como forma de se evitar mudanças físicas nos resultados das organizações, aumentando sua credibilidade no mercado. Outra diferença entre o modelo interpretativo e o adaptativo é a ênfase que este último dá à complexidade estrutural, enquanto o primeiro enfatiza a complexidade atitudinal e cognitiva dos diversos *stakeholders*.

A necessidade de desenvolvimento do campo de investigação da estratégia coincide com a visão de Whipp (2000) de que, mesmo percebendo-se a progressiva extensão das áreas de interesse dos estudos de estratégia, esses estudos têm carecido de suporte teórico dos campos sociológico, legal e econômico, alternativos à linha neoclássica da economia, gerando aquilo que ele denomina de “silêncios ruidosos”.<sup>2</sup>

Whipp (2000) observa essa carência de abordagens no nível de análise, para o qual reclama uma orientação mais inclusiva, no sentido de se usar análise social e econômica que amplie a perspectiva relacional entre o comportamento interno das organizações, os mercados e setores. A carência também se observa na perspectiva temporal da mudança. Neste caso, Whipp insiste no fato de que o termo mudança se tornou um “clichê”, sendo frequentemente utilizado como “subtítulo” de investigações, relegando sua relevância a papel secundário e, conseqüentemente, perdendo-se a oportunidade de captura da riqueza implícita na ordenação temporal dos sistemas. Por fim, Whipp destaca a necessidade de enfatizar a seriedade e um maior grau de reflexividade que pode levar a pesquisas mais

aprofundadas e projetos aplicados tão ou mais desafiantes, sem perder o apelo em relação aos praticantes da estratégia.

Para ilustrar as possibilidades de explorar a “riqueza implícita” no tema de estratégia, associada às possibilidades de relacioná-la aos marcos conceituais das teorias de organizações, Whipp (2000) aborda as áreas de investigação empírica sobre mercados e competição. Nessa abordagem, ele contrasta as linhas de investigação dos pesquisadores de estratégia da chamada escola de organização setorial, baseada no racionalismo econômico. Esses pesquisadores, literalmente, exasperavam os pesquisadores da teoria organizacional ao enfatizar os estudos de criação de estratégias essencialmente baseados na unicidade das organizações, explorando rivalidades entre competidores, fornecedores e compradores, e levando em conta as classificações de setores. O fato de não se considerar aspectos internos das organizações levava a esse choque teórico. Estudiosos como Hayes e Abernathy (1980) abordam o tema pela linha social e argumentam, fundamentados nos conceitos Schumpeterianos de competição, que é possível, pela inovação tecnológica, criar novas fontes de demanda, reestruturando assim mercados e setores.

Dessa maneira, dentro de um debate intenso, contrapondo vias determinísticas e não determinísticas de investigação da estratégia, a recuperação das idéias de Pettigrew (1977) se mostra muito apropriada. Elas acentuam a relevância da perspectiva processual para a compreensão da construção de estratégias, incluindo suas sugestões dos caminhos metodológicos que passaremos a descrever a seguir.

## **METODOLOGIA**

Esta investigação consiste de um estudo de caso em uma empresa de telefonia fixa que busca entrar no setor de telefonia móvel. Para a concretização da investigação, foram realizadas onze entrevistas com pessoas consideradas chave, seja pelo seu nível gerencial e poder de decisão, seja pelo seu testemunho histórico de fatos presenciados, considerados importantes para a reconstrução do processo investigado. Foi também realizada uma pesquisa documental dentro da organização, bem como em periódicos, em que se recuperaram fragmentos de discursos essenciais à investigação e à compreensão dos fatos ocorridos. Para preservar a identidade das organizações em tela foram omitidos seus nomes reais, adotando-se, em substituição, os nomes de EMPRESA MÃE, para a empresa de telefonia fixa, e NOVACEL, para a nova empresa no setor de telefonia móvel.

Como eixo metodológico principal da análise dos dados coletados optou-se pela análise de conteúdo, definida como “um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (Bardin, 1977, p. 9). Tal análise foi aplicada tanto aos discursos orais dos entrevistados como no material documental coletado. A recuperação de fragmentos desses discursos foi utilizada para a reconstrução dos fatos ocorridos, corroborando assim a afirmação de que as estratégias ocorrem processualmente, e não de modo determinístico, uma vez que são constantemente revistas, corrigidas ou postas de lado em função de resultados imprevistos ou não alcançados.

Em termos técnicos, optou-se pela análise de conteúdo temática, tendo em vista sua orientação qualitativa. As unidades de análise, ou temas, foram recortadas e numeradas na análise a fim de facilitar sua recuperação. Em termos de confidencialidade, os entrevistados foram rotulados como E1, E2, e assim sucessivamente. Tais rótulos não guardam qualquer relação cronológica, sendo atribuídos aleatoriamente.

Como suporte teórico da análise temática adotou-se os elementos da proposição metodológica de Pettigrew (1977) como unidades de conteúdos temáticos a serem identificados na análise. Construiu-se, desse modo, uma grade temática básica composta dos seguintes elementos: (1) dilemas enfrentados pela organização, numa perspectiva contextual; (2) dilemas que se tornaram foco; (3) dilemas abandonados; (4) indivíduos e grupos que buscaram alternativas de valor para a organização; (5) esforços desses indivíduos na busca de apoio; (6) resultados dos processos de geração de apoio; (7) formação de padrões de pensamento, de avaliação e de atitudes; e (8) relações entre formulação, implementação e impacto da implementação em estratégias futuras.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **A construção de estratégias**

A construção das estratégias organizacionais ocorre como um processo contínuo, segundo Pettigrew (1977), mas deve-se pensar sua formulação como um processo intencional desenvolvido a partir de decisões específicas, tomadas em função de dilemas internos ou contextuais que elevam o processo estratégico a um nível consciente da organização. No caso da EMPRESA MÃE, esse processo girou em torno de dois grandes eixos, os quais compõem as duas grades de análise transversais: o primeiro eixo diz respeito à construção das estratégias de cumprimento das pré-condições estabelecidas pela



ANATEL para que as empresas de telefonia fixa pudessem participar da licitação de telefonia móvel. O segundo eixo diz respeito à estratégia de entrada no mercado de telefonia móvel propriamente dito, na forma de construção da organização que viabilizaria esse movimento estratégico.

Esses dois eixos se entrelaçam e interferem reciprocamente, de modo que as decisões estratégicas tomadas em um eixo afetam as tomadas em outro e, por conseguinte, podem ser alteradas ou simplesmente deixadas de lado. Por exemplo, decisões tecnológicas tomadas na linha de facilitação da antecipação de metas, relativas ao eixo de estratégias para a telefonia fixa, posteriormente seriam postas de lado em função da estratégia de entrada no setor de telefonia móvel. Isso ocorreu com a utilização de tecnologia WLL (telefonia sem fio) na expansão de linhas fixas, a qual se revelou como concorrente potencial da tecnologia celular, afetando, portanto, a estratégia de entrada nesse setor, razão pela qual a decisão foi abandonada.

A decisão de entrada no setor de telefonia móvel pela EMPRESA MÃE se deu na forma de um dilema organizacional. De um lado a reduzida taxa de crescimento da demanda por telefonia fixa e de outro o surgimento da alternativa da telefonia móvel, fato confirmado pelo fragmento de discurso de seu presidente à época:

(1) “A estratégia de entrar em mobilidade foi definida em função da migração de tráfego para celulares”. (Relato do ex-presidente da EMPRESA MÃE)

A perspectiva de mercados diferentes para a telefonia fixa e a telefonia móvel se dilui com a observação da “migração de tráfego para celulares”, o que, na prática, significa que o volume de serviços, tanto em termos de usuários, como em termo de conexões, passa a sair da área de telefonia fixa e migrar para a telefonia móvel. Além disso, a decisão de entrar no mercado de telefonia móvel implicou um novo dilema para a organização, que seria a operacionalização dessa entrada, conforme se observa no fragmento de discurso a seguir:

(2) “Então, havia duas alternativas, ou comprava uma empresa móvel ou comprava nova licença. E aí, como é que foi... se não me engano, em julho de 2000 o governo anunciou que iria licitar a nova licença de telefonia móvel”. (E5 )

Adotar a estratégia adequada, entre as duas opções colocadas – comprar uma empresa já instalada ou adquirir uma licença de operação –, implicaria escolhas que teriam que levar em conta alguns aspectos, como se comprova pelo fragmento a seguir:

(3) “A aquisição de uma empresa já instalada tem a facilidade de já se ter alguma cobertura em termos de infra-estrutura já montada e uma base de clientes, porém, isso representa um valor econômico expressivo. Por outro lado, a aquisição da licença pelo leilão te obriga a começar do zero. Tem de fazer tudo, construir antenas, adquirir equipamentos, adquirir clientes. Só que aí você pode contar com uma estrutura de financiamento, e foi o que a EMPRESA MÃE fez”. (E6)

A construção do estudo de viabilidade para a entrada da EMPRESA MÃE no setor de telefonia móvel representa o esforço inicial de transformação em realidade de uma estratégia da organização. Os grandes temas identificados nessa fase são o Plano Geral de Metas de Universalização – PGMU – e o leilão das licenças de telefonia móvel.

A antecipação das metas de universalização do acesso na telefonia fixa, previstas no PGMU, Plano Geral de Metas de Universalização,<sup>3</sup> para 2003, e que deveriam ocorrer até o final de 2001, foi a condição pré-estabelecida pela ANATEL para as empresas de telefonia fixa poderem operar no setor de telefonia móvel. Para entender melhor a dificuldade operacional da empreitada, o ano de 1998 já era emblemático, ao se tornar palco de contestação de metas estabelecidas pela ANATEL para as empresas, principalmente para a EMPRESA MÃE, como se vê no fragmento discursivo a seguir:

(4) "Com relação ao que está no contrato de concessão, as empresas não poderão afastar um terminal para baixo. Para cima, elas podem se afastar das metas o quanto quiserem". (Presidente da ANATEL, em 08/1998)

Deve-se levar em conta o dilema imposto à organização quando, simultaneamente, ela se vê obrigada a sair de uma posição de resistência às metas de universalização, que considerava difíceis de serem alcançadas, para uma condição de antecipá-las. Isso implicou um esforço econômico adicional, aliado à necessidade de investir para se preparar para entrar no mercado de telefonia móvel. Ocorre aqui um trade-off<sup>4</sup> extremamente complexo de se gerenciar frente ao volume de recursos e à imprescindibilidade de ambas as decisões, de antecipar metas de universalização e investir em infraestrutura de telefonia móvel, já que a segunda, uma escolha estratégica, não se viabiliza sem a primeira.

Para entender a formulação estratégica da entrada no setor de telefonia móvel e os dilemas enfrentados pela EMPRESA MÃE considerou-se a importância de se entender o nível de complexidade e incerteza do dilema, conforme propôs Pettigrew (1977). Nesse caso, a complexidade maior residiu na necessidade de antecipação das metas de universalização de serviços previstas no PGMU, apresentada como pré-condição para que as prestadoras do serviço de telefonia fixa pudessem operar no setor de telefonia móvel.

Para se fazer frente ao PGMU, surgiram alguns novos dilemas de ordem tecnológica para a construção de estratégias para a telefonia móvel, conforme destaca o fragmento que se segue:

(5) “Surgiu um outro projeto para bater as metas de universalização que era lançar um serviço chamado WLL”.5 (E2)

A escolha da tecnologia WLL para se auxiliar no atendimento às metas de universalização exemplifica também um dos dilemas postos de lado pela EMPRESA MÃE no processo de construção da NOVACEL – a busca de tecnologias alternativas para viabilizar a antecipação de metas. Observa-se que essa escolha, contudo, se revelaria um novo dilema, tal como descreve o fragmento discursivo a seguir:

(6) “O projeto WLL foi um projeto muito de tapa-buraco... Posso deixar de ocupar um mercado atendido pela telefonia móvel e aí a própria EMPRESA MÃE canibaliza a NOVACEL”. (E11)

Percebe-se, nesse fragmento de discurso, que a disponibilização da tecnologia WLL pode levar à possibilidade de os usuários preferirem utilizá-la ao invés da telefonia celular, levando ao que o entrevistado chama de “canibalização”, expressão que designa perda de clientes de um produto para outro do mesmo fornecedor.

Para dar início à estratégia de entrada no setor de telefonia móvel, foi necessário que se fizesse um estudo avaliando as condições e necessidades para essa empreitada. Um dos entrevistados deixou clara a importância do sigilo na preparação do estudo de viabilidade dessa estratégia, conforme se vê no fragmento discursivo a seguir:

(7) “O mercado de telefonia celular do Brasil tem enormes atrativos, sem sombra de dúvida. Não foi à toa que a EMPRESA MÃE nos mandou para São Paulo... ficamos meio que em um bunker onde, durante um ano, preparávamos o material, o business plan e tudo o mais, no mais completo sigilo”. (E4)

Um novo dilema se antepôs a essa decisão de preparar o business plan – a escolha dos indivíduos e grupos na organização que buscaram alternativas de valor como escolhas para a organização (Pettigrew, 1977). Para resolvê-lo, a organização reuniu um grupo de sete pessoas que trabalharam, durante o segundo semestre de 2000, preparando as linhas gerais do plano de negócios para a participação do leilão da banda D, previsto para fevereiro de 2001:

(8) “Foram reunidas pessoas da área de tecnologia, do setor jurídico, da área financeira, de planejamento financeiro, de serviços, de redes e área de engenharia.” (E4)

Vê-se que a EMPRESA MÃE quis construir uma estratégia para entrada em um mercado de grande atratividade que chamaria a atenção de outros concorrentes potenciais, o que justificou a condição imposta de sigilo ao grupo que faria esse estudo. Outro dilema que surgiu relacionava-se com a posição dos acionistas em face da estratégia de entrada no setor de telefonia móvel:

(9) “Mais de mil reuniões com os acionistas, para discutir o estágio do estudo e as decisões tomadas”. (E10)

A quantidade de reuniões com os acionistas para definir as estratégias de entrada na telefonia móvel, bem como sua operacionalização durante os estudos de viabilidade, antecipariam tanto seu nível de influência nesse estágio, como também, segundo relato de um dos entrevistados, a diferença de perfil dos acionistas, o que demandava enormes esforços de conciliação para a tomada de decisão. O mesmo entrevistado compara os acionistas afirmando:

(10) “Há pessoas que querem montar uma boa empresa e outras que querem apenas fazer um bom negócio... E não é que alguns deles estejam errados, não! Ambos estão certos dentro de suas perspectivas”. (E10)

Essa metáfora comparativa dos perfis dos sócios como pessoas que querem montar uma boa empresa e outras que querem apenas fazer um bom negócio, demonstra claramente as diferenças de objetivos, de curto e longo prazos, entre os acionistas e como essas diferenças afetariam o tom das discussões realizadas para se definir decisões estratégicas para a entrada na telefonia móvel pela EMPRESA MÃE.

Ainda falando das variáveis de incerteza, que afetaram os esforços na busca de apoio para as alternativas, houve o fato de a licença estar em aberto e sob disputa na forma de leilão. Havia, portanto, uma pressão de interesses de grupos externos, a qual se expressaria na definição do preço a ser ofertado, em forma de lance fechado, implicando uma complexidade de decisão, conforme o relato de um dos entrevistados:

(11) “Definir o preço a ser pago gerava uma enorme angústia, uma vez que cada centavo a ser colocado a mais no lance implicava dinheiro a menos em forma de recursos a serem utilizados para implementar os serviços e estruturas necessárias. Porém cada centavo a menos implicava risco de se perder o leilão...”.(E5)

(12) “Quanto mais (valor do lance) colocar no envelope, maior a sua chance de ganhar, mas, por outro lado, maior sua chance de deixar dinheiro na mesa... Quer dizer, essa tensão realmente é muito grande, pois são todos números muito altos: a licença na época, o preço mínimo era de 940 milhões, e a gente acabou vencendo a licença pagando um bi e duzentos”. (E9)

O que se observa nesses dois fragmentos discursivos é que a construção estratégica, e todo o estudo feito, passam por um trade-off: de um lado, a escolha de se garantir a vitória no leilão, buscando identificar qual o valor a ser estipulado para oferta que garantiria a vitória na disputa. De outro, o receio de se colocar um preço muito acima do preço do concorrente, o que provoca uma sensação de se estar jogando dinheiro fora, “deixando dinheiro na mesa”.

Vencido o leilão da licença de operação, surgem novos dilemas a serem enfrentados pela organização. Paralelamente à necessidade de antecipar as metas de universalização até o final do ano de 2001, quando houve o leilão da banda D, havia o desafio da construção da nova empresa de telefonia, simbolizado no próximo fragmento:

(13) “Sair da prancheta, das planilhas e do PowerPoint para montar uma empresa de verdade”. (E8)

Essa passagem da “prancheta” para o mundo real demandaria esforços financeiros e tempo de construção. Efetivamente, o prazo mínimo para entrada em operação da empresa era de dez meses, como se observa no fragmento a seguir:

(14) “Os ganhadores das licenças para as bandas “D” e “E” [...] só poderão entrar em operação a partir de 1º. de janeiro de 2002”. (Nota oficial da ANATEL, em 02/02/2001)

Os dilemas tecnológicos que surgiram na construção do Plano de Antecipação de Metas da EMPRESA MÃE para atender ao PGMU também estão presentes na construção da NOVACEL, e podem receber diferentes formas de interpretação da realidade pelos atores envolvidos. Esse fato acabou por se transformar no que Pettigrew (1977) define como “Formação de padrões de pensamento, de avaliação e de atitude” e que pôde ser observado quando se tentou explicar a adoção da tecnologia GSM pela NOVACEL. Apesar de essa não ter sido realmente uma escolha oferecida aos futuros participantes do leilão da banda D, esse foi o discurso que eles adotaram. A evidência dessa inexistência de escolha pode ser apreendida a partir do fragmento abaixo:

(15) “Decisão da Anatel – tomada por maioria de votos, sob a alegação de que iria favorecer a chegada da terceira geração no País, em junho de 2000... Para a agência, quem não utilizar a tecnologia GSM está contestando ou desafiando a decisão regulatória...”. (jornal O Estado de S. Paulo, em 09/02/2003)

Como se pode observar no fragmento discursivo anterior, a adoção do formato de tecnologia GSM foi imposta pela ANATEL, quando se definiu a frequência de operação para a banda D em 1,8 GHz. Entretanto, os gestores da NOVACEL interpretam de forma diferente essa adoção:

(16) “Aí surge a pergunta: Bom, porque então se decidiu pelo GSM?... Porque o GSM em termos de investimento... é uma tecnologia altamente já depurada e com os preços mais baixos”.(E1)

Esse tipo de raciocínio, que assume a “decisão” da ANATEL pela adoção da tecnologia GSM como uma decisão interna, é mantido nos discursos da NOVACEL. Finalmente é assumido pela mídia em geral, como comprovam as passagens a seguir, extraídas de sítios de notícia na Internet no período da adoção da tecnologia GSM no país:

(17) “A NOVACEL trouxe para o Brasil o padrão de telefonia móvel mais utilizado no mundo – o GSM”.

(18) “O crescimento da base de clientes da NOVACEL é reflexo do bem-sucedido lançamento da tecnologia GSM no país, que foi introduzida pela própria empresa, seguida pela OTRACEL”.

Como se percebe claramente nos fragmentos discursivos (16), (17) e (18), a NOVACEL incorporou uma decisão da ANATEL e assumiu que a tecnologia GSM foi uma decisão estratégica da organização, enquanto se pode ver claramente, pelo relato (15), que essa decisão foi externa a ela e alheia à sua vontade.

Outra análise essencial a ser feita no processo de construção da NOVACEL está na identificação dos esforços de indivíduos e subgrupos na busca de apoio para as alternativas de valor escolhidas pela organização (Pettigrew, 1977). Isso é percebido no relato sobre a forma de se escolher as pessoas que viriam a participar da construção da NOVACEL. Se, por um lado, a escolha se baseia sempre nos mesmos critérios, de competência, conhecimento prévio e indicação, por outro não há uma concordância sobre os motivos que levam a esses critérios. Dessa maneira, tem-se o seguinte relato sobre o processo de seleção de pessoas para trabalhar na organização:

(19) “O grupo EMPRESA MÃE tem uma particularidade muito interessante: ela preza muito pela indicação, pelo relacionamento. Relacionamento mesmo, porque ela acha... que fica mais segura com a indicação”. (E6)

O elemento principal nesse fragmento discursivo, usado como justificativa da prática adotada, está na necessidade de se sentir seguro da escolha, não apenas pela competência técnica avaliada, mas pela necessidade de um testemunho interno que corrobore essa experiência, que faça a EMPRESA MÃE “se sentir mais segura” e co-responsabilizando o indivíduo que indicou o novo funcionário, pois:

(20) “Ninguém vai indicar alguém que não tenha algum conhecimento, que não tenha um background para suportar a nova tarefa; então, a empresa sempre está mais segura disso, e então o que se está dando aqui é meramente uma visão aqui, uma visão que realmente funciona...”. (E4)

Há uma percepção clara de valorização de relacionamentos, além dos critérios de competência, para as procuras de apoios e contratações externas, principalmente para gestores na organização. Tal fato se dá, segundo a perspectiva dos entrevistados, por uma questão institucional da própria organização, conforme fragmento (19), que afirma que a EMPRESA MÃE busca selecionar um recurso humano pela indicação, pelo relacionamento, ou por uma perspectiva de comprometimento com resultados, implicando uma estrutura de apoio mais conveniente para aquele que indica e que pode resultar em relações de poder.

A percepção individual dos entrevistados confirma a importância dada às construções políticas utilizadas na busca de apoio externo às escolhas estratégicas feitas na organização. Assim, relacionamentos “bem construídos” serão importantes para facilitar negociações e interpretações dadas a fatos ocorridos pela organização. A importância dos relacionamentos e das indicações fica novamente clara no fragmento a seguir:

(21) “Eu fiz a avaliação da EMPRESA MÃE, conheci as pessoas lá e, logo após a privatização, eles me chamaram e eu fui trabalhar...”. (E7)

A construção de apoios internos a decisões estratégicas, como cita Pettigrew (1977), inicia-se pelo estabelecimento de “círculos de conhecimento”, nos quais o poder pode ser ampliado a partir da base, com pessoas que já fazem parte do universo de confiança de quem detém o poder. Dessa maneira, o que se constata é que a perspectiva do relacionamento teve papel importante na construção das estratégias de entrada na telefonia móvel, tanto pelo aspecto social como pelo aspecto político.

Em ambos os aspectos, o relacionamento abrangeu a formação de estruturas de confiança e de poder. Apesar de essas estruturas não serem sempre claramente explicitadas, elas são utilizadas frequentemente naquilo que Pettigrew (1977) denomina de esforços dos indivíduos na busca de apoio para as alternativas de valor. Deve-se acrescentar que essa perspectiva relacional é encontrada tanto no âmbito interno da organização, como no âmbito externo, figurando nos fragmentos de discurso em



relação a fornecedores, concorrentes e ao órgão regulador do setor, além de estar presente entre os membros da organização.

A velocidade com que a empresa tentava ampliar sua área geográfica de operação implicava instalações de antenas para atender à demanda em um ritmo acelerado. Apesar da defesa da NOVACEL publicada em jornais, ao dizer que não havia nenhuma antena sua apresentando problemas de licenciamento, o Conselho Municipal de Meio Ambiente, no mesmo artigo, se referia à NOVACEL afirmando que:

(22) “Consideramos a instalação antecipada uma infração e a operadora está sujeita a multa. Nosso parecer, nesse caso do Sion, deve ser contrário. E ainda será feito um auto de infração”. (jornal O Estado de Minas, 20/02/2002)

Para superar o desafio de crescer em velocidade condizente com padrões de imagem e eficiência e de cobertura, para estabelecer um vínculo de proximidade com a burocracia pública para autorizar esse crescimento e também para driblar a opinião pública, que via com maus olhos a proliferação de antenas, a NOVACEL desenvolveu uma estratégia particular, apresentada na descrição a seguir:

(23) No início desta semana, a equipe NOVACEL Minas deu o pontapé inicial num projeto pra lá de importante para a empresa. Trata-se de uma iniciativa que tem como objetivo estabelecer os primeiros contatos com autoridades e comunidades nas quais serão instaladas antenas da NOVACEL... Todo esse trabalho está sendo feito porque a NOVACEL preza o bom relacionamento com a comunidade onde vai atuar. (jornal da NOVACEL, 16/05/2002)

Constata-se que foi necessário desenvolver estratégias de busca de apoio, tanto junto às comunidades como junto ao poder público, para não prejudicar a imagem da organização. Apesar do discurso em que alega não ter problemas com o licenciamento de antenas, o próprio jornal interno da empresa nos revela:

(24) “O gerente de rede da NOVACEL esteve em ....., de onde saiu literalmente aplaudido de pé... Alguns membros da comunidade já haviam depredado duas das antenas da NOVACEL instaladas... A empresa colocou mãos à obra e ... apresentou a solução aos moradores, que agradeceram e prometeram apoio incondicional à NOVACEL. (jornal da NOVACEL, 23/05/2002)

Como se observa, a prática do “bom relacionamento” foi mais corretiva que preventiva, uma vez que as comunidades estavam se posicionando contrariamente à entrada em operação das antenas, tendo inclusive já “depredado” algumas. Esse discurso de “bom relacionamento” justifica, internamente, uma obrigatoriedade de licenciamento imposta pela lei municipal n. 8.201/2001 de uma das cidades-chave no processo de entrada no setor e que define algumas ações relativas às antenas de telefonia móvel.

A construção de estratégias políticas também emerge nas escolhas feitas para lidar com o dilema da necessidade de se instalar grande quantidade de antenas e de contornar a resistência da população. Nesse sentido, a estratégia da NOVACEL foi de

(25) Trabalhar pela formação de uma força tarefa cuja função será incentivar a criação de uma lei federal que regulamente a instalação de antenas de telefonia móvel nos municípios. (jornal da NOVACEL, em 16/05/2002)

O apoio político a uma regulamentação federal para a instalação de antenas é considerado como uma estratégia mais interessante que a de convencimento direto, no corpo-a-corpo, com as comunidades. Vê-se que a organização, ao mesmo tempo em que lidava com o problema da opinião pública com a estratégia anteriormente descrita, tentava obter o apoio político em forma de lei para seu propósito. No mesmo artigo, a NOVACEL revela que deveriam unir-se nesse esforço as empresas de telecomunicações, fornecedores e escritórios de advocacia especializados nesse assunto, tendo a missão de

(26) “desmistificar a idéia de que a emissão de ondas eletromagnéticas provoca malefícios à saúde” (jornal da NOVACEL, em 16/05/2002).

Uma outra interpretação e alternativa de valor encontrada pela NOVACEL em relação ao problema gerado pela instalação de antenas foi o “compartilhamento de infra-estrutura”, relativo ao uso comum de torres de instalação de antenas pela NOVACEL e sua concorrente, a OTRACEL. Essa estratégia demonstrou ser bem-sucedida, como se depreende do seguinte fragmento discursivo:

(27) “A idéia de compartilhar antenas com a OTRACEL mata dois coelhos de uma vez: não afeta tanto a paisagem [...] e reduz o valor de investimento necessário”. (E8).

O esforço econômico desenvolvido pelo grupo EMPRESA MÃE, tanto na construção da NOVACEL como na viabilização das pré-condições estabelecidas pela ANATEL, deveria vir acompanhado de parcerias estruturadas em função de condições econômicas específicas desses parceiros. A metáfora que melhor descreve esse processo de parceria foi utilizada no fragmento discursivo abaixo:

(28) “É como pôr carga no avião, né? Tem que decolar... então, quanto mais peso eu coloco no avião, mais dificilmente ele levanta vôo. Então, no primeiro momento, o mais importante é levantá-lo o mais leve possível e, aos poucos, a gente vai trabalhando”. (E7)

Como uma das últimas etapas de compreensão do processo de construção de estratégia, Pettigrew (1977) recomenda que se identifiquem os resultados colhidos a partir da geração e mobilização de esforços de apoio às ações e escolhas da organização, como formação de padrões de pensamento, avaliação e atitude perante o mundo. A percepção desses resultados talvez seja o tema que mais esteve presente na fala dos entrevistados, tanto em função dos números alcançados de participação de mercado, como em termos de assimilação da intenção estratégica da NOVACEL. Os testemunhos quanto aos resultados alcançados podem ser observados no fragmento a seguir, bem como a construção de uma visão de mundo:

(29) “Imagina isso agora (falando da mobilização de esforços)... Na realidade, nós começamos no dia 24 de junho, com uma meta de até 30 de dezembro de 2002, seis meses depois, a gente pretendia ter 500.000 usuários, e os 500.000 foram atingidos em setembro. Aí, nós mudamos a meta, vamos trabalhar com a meta de 1.000.000 de usuários para 30 de dezembro. Já temos 2.200.000 usuários, ou seja, (Risos), nós estamos muito bem”. (E1)

Se forem revistos processos e escolhas adotadas na construção da NOVACEL, poder-se-á observar que, inicialmente, ainda na “prancheta”, os dilemas apresentados estavam mais relacionados com o tema definido pela ANATEL sobre a antecipação das metas de universalização. No início, portanto, o foco estava num objetivo externo, dizendo muito mais respeito à EMPRESA MÃE que à

própria NOVACEL. Contudo, a partir da vitória na licitação da licença de operação, começaram a surgir escolhas de construção da organização que foram se desdobrando em novas escolhas. Assim, podemos afirmar que as construções de estratégias implicaram formulações que levaram a novos desdobramentos e, conseqüentemente, a novas estratégias.

A transformação da “empresa de papel” em uma empresa “de verdade” não foi um processo automático. Ela passou por uma fase simbolicamente chamada por um dos entrevistados de “levantar vôo”, incorporando, aos poucos, novos dilemas, novas escolhas e estratégias. À medida que a construção progressivamente toma forma, observa-se então a adoção de “tecnologias novas, ferramentas novas, novos processos”. Constata-se assim que, de maneira geral, os resultados da NOVACEL em termos de mercado influenciaram positivamente na percepção geral de seus gestores.<sup>6</sup> Percebe-se uma tendência otimista, em termos de cenários futuros, para a organização; há uma crença consistente nos resultados obtidos graças ao emprego de esforços internos, como demonstra o fragmento abaixo:

(30) “Vivem dizendo que a gente se impôs metas baratas, o que não é verdade. Muitos dos institutos de pesquisa, eu tenho documentos dos mesmos... Diziam ser improvável a NOVACEL atingir 500.000 clientes até dezembro de 2002, quando ela alcançou 1.400 mil”.  
(E4)

## **CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO**

Neste artigo, o objetivo foi demonstrar serem as estratégias corporativas um processo de construção social e político. Mediante a análise da construção da estratégia de telefonia celular da EMPRESA MÃE, pudemos observar os fatores externos e internos que intervêm nesse tipo de construção, à luz do que propôs originalmente Pettigrew (1977). Com base nesses fatores, pudemos caracterizar as principais estratégias da EMPRESA MÃE, as quais culminaram com a criação da organização NOVACEL – seu novo braço no setor de telefonia móvel.

Baseando-se essencialmente em Pettigrew (1977), o estudo identificou os indivíduos e grupos que enfrentaram os dilemas externos e internos da organização e o modo como delinearam suas estratégias. Também foram destacados os resultados dos esforços desenvolvidos e a maneira como eles influenciaram a formação de padrões de pensamento, a construção da identidade organizacional e as

atitudes da empresa perante o mundo. Finalmente, pôde-se demonstrar as relações estabelecidas entre escolhas estratégicas e suas implementações, bem como seu impacto nas escolhas e implementações futuras durante o processo de construção de estratégias investigado.

Em linhas gerais, os dados aqui reunidos confirmam a proposição conceitual de que estratégias não podem ser explicadas em uma concepção determinística, já que sua formulação não é o efeito de causas perfeitamente determinadas, mas sim a consequência de um conjunto de fatores, com pesos diferentes e com influências diferenciadas. Essa proposição pode suscitar dilemas nos indivíduos e grupos tomadores de decisão, cujas escolhas são influenciadas, modificadas ou revistas em função de elementos políticos e sociais originários das conjunturas e estruturas a que estão submetidos.

Este estudo abre possibilidades de investigações futuras tanto no campo da estratégia, como no campo das telecomunicações. Assim, sugere-se que se avancem os estudos qualitativos sobre estratégia pela perspectiva social e política, a fim de se contraporem aos modelos determinísticos que têm predominado nas investigações dessa disciplina no Brasil. Sugerem-se também estudos comparativos utilizando a tipologia proposta por Chaffee (1984), de modo a se identificar as fragilidades conceituais que existem nas linhas conceituais propostas e evidenciar caminhos que propiciem a evolução dessa disciplina. Sugere-se, enfim, que outros pesquisadores se inspirem nas idéias de Pettigrew (1977) e criem questionários que possam ser utilizados num estudo de triangulação qualitativo-quantitativo.

Por fim, no que diz respeito ao campo das telecomunicações, sugere-se que se ampliem os estudos sobre estratégia, estendendo-os a outras organizações do setor. Outro possível foco de investigação está na compreensão de como o setor de telefonia está se reconfigurando a partir da privatização, buscando mapear quais os atores que têm se destacado nesse cenário e como as alianças e parcerias têm sido feitas, além de possíveis estudos de novas formas de governança convenientes ao setor.

## **REFERÊNCIAS**

ABBAGNANO, Incola. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ANSOFF, H. I. *La Estrategia de la Empresa*. Espanha: Ediciones Universidad de Navarra, 1976.

ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora. 1999.

BOURGEOIS III, L. J. Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p. 586-596, 1984.

BOURGEOIS III, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

CHAFFEE, E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 89-98. 1985.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Boston: MIT Press, 1962.

CLAUSEWITZ, C. V. *On war*. Translated by M. Howard and P. Paret. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

HAYES, R.; ABERNATHY, W. Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, v. 58, n. 4, p. 69-77, 1980.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. *Strategic Management Theory – an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HOFER, C. W. Some preliminary research on patterns of strategic behavior. *Academy of Management Proceedings*, v. 33, p. 46-59, 1973.

LYLES, M A. A research agenda for strategic management in the 1990s. *Journal of Management Studies*, v. 27, n. 4, p. 363-375, 1990.

MALHOTRA, N. *A pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. The science of strategy making. *Industrial Management Review*, v. 8, n. 2, p. 71-81, spring, 1961.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 3, p. 171-195, mar./abr. 1990.

MINTZBERG, H. Learning 1, Planning 0. *Strategic Management Journal*, v. 12, n 6, p. 463-466, 1991.

MINTZBERG, H. Reply to Michael Goold. *Califórnia Management Review*, v. 38, n. 4, p. 96-99, 1996.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, v. 7, n. 2, p. 78-87, summer, 1977.

SILVA, B. D. *A tecnologia é uma estratégia*. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA EDUCAÇÃO CHALLENGES', 2., 2001. Universidade do Minho, Portugal. 2001. Disponível em:

<<http://www.nonio.uminho.pt/challenges/actchal01/079-Bento%20Silva%20839-859.pdf>> Acesso em: dez. 2001.

**ARTIGOS - A CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS SOB A PERSPECTIVA NÃO DETERMINÍSTICA**

Ernani Viana Saraiva - Alexandre de Pádua Carrieri

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

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1989.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 2000. p. 261-275.

**Artigo recebido em 01.06.2004. Aprovado em 28.03.2007.**

**Ernani Viana Saraiva**

Coordenador de Cursos na Faculdade Novos Horizontes.

Interesses de pesquisa nas áreas de gestão internacional, estratégia, transformação nas organizações, estruturas de aprendizado e discursos.

E-mail: ernani@unihorizontes.br

Endereço: Rua Alvarenga Peixoto, 1.270, Belo Horizonte – MG, 30180-120.

**Alexandre de Pádua Carrieri**

Professor Titular na Universidade Federal de Minas Gerais.

Interesses de pesquisa nas áreas de dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão, discursos, culturas, identidades e imagens nas organizações; transformação nas organizações, gestão ambiental e gestão internacional.

E-mail: alexandre@cepead.face.ufmg.br

Endereço: Rua Curitiba, 832, 11º Andar, Belo Horizonte – MG, 30170-120.