



## CONDICIONANTES DE DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NA JUSTIFICATIVA DE DECISÃO COLETIVA: INTERPRETAÇÕES DA ALTA GESTÃO COM BASE EM SUAS REPRESENTAÇÕES COGNITIVAS

 **Matheus Maia Diniz<sup>1</sup>**  **André Magalhães Gomes<sup>2</sup>**  **Raoni Barros Bagno<sup>3</sup>**  **Jonathan Simões Freitas<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Bacharel em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Minas Gerais. [matheusmaia2112@gmail.com](mailto:matheusmaia2112@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em administração. Universidade Federal de Minas Gerais. [andmagal@gmail.com](mailto:andmagal@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em engenharia de produção. Universidade Federal de Minas Gerais. [rbbagno@gmail.com](mailto:rbbagno@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutor em administração. Universidade Federal de Minas Gerais. [jonathan.ufmg@gmail.com](mailto:jonathan.ufmg@gmail.com)

### Resumo

**Objetivo do estudo:** Investigar as diferenças nas justificativas oferecidas por membros da alta gestão para uma decisão de diversificação por eles tomada em conjunto.

**Metodologia/abordagem:** A pesquisa se configura como um estudo indutivo a partir de análise aprofundada das características de uma unidade de observação, focado na extração e análise de aspectos de modelos mentais de gestores, inserido na tradição de mapeamento causal ideográfico, sendo a principal técnica para a coleta de dados a realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade.

**Originalidade/Relevância:** Este trabalho mostra evidências que complementam aquelas tradicionalmente apresentadas pelas metodologias quantitativas que prevalecem no estudo da cognição estratégica.

**Principais Resultados:** Os resultados destacam que o perfil profissional de cada gestor, especialmente em termos de sua trajetória, é particularmente relevante tanto na interpretação das próprias racionalizações quanto na dos demais. Fica claro como as funções que cada entrevistado ocupa na empresa evidenciam uma tentativa de cada gestor justificar a diversificação sob o ponto de vista de suas próprias atribuições, indicando que a racionalização individual já é feita de forma relativa às ênfases esperadas nas racionalizações dos outros membros da equipe.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Contribui-se com o entendimento sobre a racionalização de tomada de decisão, ao mostrar as percepções de cada um gestor sobre uma mesma decisão coletiva passada e ao propiciar a interpretação dos possíveis condicionantes das diferenças individuais.

**Palavras-chave:** Cognição. Racionalização. Decisão. Mapa cognitivo. Alta gestão.

### CONDITIONS FOR INDIVIDUAL DIFFERENCES IN THE JUSTIFICATION OF COLLECTIVE DECISION: TOP MANAGEMENT INTERPRETATIONS BASED ON THEIR COGNITIVE REPRESENTATIONS

#### Abstract

**Objective of the study:** To investigate the differences in the justifications offered by members of senior management for a diversification decision taken by them together.

**Methodology / approach:** The research is configured as an inductive study from an in-depth analysis of the characteristics of an observation unit, focused on the extraction and analysis of aspects of managers' mental models, inserted in the tradition of ideographic causal mapping. The main technique for data collection was the conduction of in-depth semi-structured interviews.

**Originality / Relevance:** This work shows evidence that complements those traditionally presented by the quantitative methodologies that prevail in the study of strategic cognition.

**Main Results:** The results highlight that the professional profile of each manager, especially in terms of his career, is particularly relevant both in the interpretation of his own rationalizations and in that of the others. Making it clear how the functions that each interviewee occupies in the company show

an attempt by each manager to justify diversification from the point of view of their own attributions, indicating that the individual rationalization is already done in relation to the emphases expected in the rationalizations of the other members of the organization. team.

**Theoretical / methodological contributions:** It contributed to the understanding of the rationalization of decision-making, by showing the perceptions of each of the managers about a collective decision made in the past and by providing an interpretation of the possible conditions of the individual differences.

**Keywords:** Cognition. Rationalization. Decision. Cognitive map. Senior management.

### CONDICIONAMIENTO DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LA JUSTIFICACIÓN DE LA DECISIÓN COLECTIVA: INTERPRETACIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN BASADAS EN SUS REPRESENTACIONES COGNITIVAS

#### Resumen

**Objetivo del estudio:** Investigar las diferencias en las justificaciones ofrecidas por los miembros de la alta dirección para una decisión de diversificación tomada por ellos en conjunto.

**Metodología / abordaje:** La investigación se configura como un estudio inductivo a partir de un análisis en profundidad de las características de una unidad de observación, enfocado a la extracción y análisis de aspectos de los modelos mentales de los gerentes, insertados en la tradición del mapeo causal ideográfico. La principal técnica para la recolección de datos fue la realización de entrevistas semiestruturadas en profundidad.

**Originalidad / Relevancia:** Este trabajo muestra evidencias que complementan las presentadas tradicionalmente por las metodologías cuantitativas que prevalecen en el estudio de la cognición estratégica.

**Principales Resultados:** Los resultados destacan que el perfil profesional de cada directivo, especialmente en cuanto a su carrera, es particularmente relevante tanto en la interpretación de sus propias racionalizaciones como en la de los demás. Aclarando cómo las funciones que cada entrevistado ocupa en la empresa evidencian un intento por parte de cada gerente de justificar la diversificación desde el punto de vista de sus propias atribuciones, indicando que la racionalización individual ya está hecha en relación a los énfasis esperados en las racionalizaciones de los demás miembros de la organización. equipo.

**Aportes teórico / metodológicos:** Contribuyó a la comprensión de la racionalización de la toma de decisiones, al mostrar las percepciones de cada uno de los gerentes sobre los una decisión colectiva tomada en el pasado y al brindar una interpretación de las posibles condiciones de las diferencias individuales observadas.

**Palabras-clave:** Cognición. Racionalización. Decisión. Mapa cognitivo. Gerencia senior.

#### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Diniz, M. M., Gomes, A. M., Bagno, R. B., & Freitas, J. S. (2021). Condicionantes de diferenças individuais na justificativa de decisão coletiva: interpretações da alta gestão com base em suas representações cognitivas. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-35, e18832. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18832>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

Diniz, Matheus Maia; Gomes, André Magalhães; Bagno, Raoni Barros; Freitas, Jonathan Simões. Condicionantes de diferenças individuais na justificativa de decisão coletiva: interpretações da alta gestão com base em suas representações cognitivas. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-35. 2021. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18832>.

## Introdução

A corrente de pesquisa de estratégia comportamental pode ser entendida como a área da estratégia que investiga os processos mentais subjacentes às ações tomadas por estrategistas (Gavetti, 2012; Gavetti & Rivkin, 2007). Nesse sentido, trata-se da vertente desse campo mais diretamente influenciada pela psicologia comportamental e (socio)cognitiva (Healey & Hodgkinson, 2015; Powell et al., 2011). Diversas linhas de pesquisa já se desenvolveram internamente a essa abordagem da estratégia (Powell et al., 2011), sendo o estudo das representações mentais de membros da alta gestão um tópico de destaque (Csaszar, 2018; Csaszar & Levinthal, 2016; Gavetti & Porac, 2018).

Nessa ênfase, alguns trabalhos visaram revisar, na última década, os principais fatores cognitivos de influência nos processos nos quais se engaja a cúpula estratégica de uma organização (e.g. Bromiley & Rau, 2016; Buyl et al., 2011; Wrona et al., 2013). Nessas revisões, destacam-se fatores tais como: a área de concentração da atenção do estrategista; particularidades da sua forma de percepção; estilo de raciocínio; experiências anteriores de aprendizado; lógica dominante etc. No entanto, uma dimensão importante é frequentemente negligenciada, a saber: processos pós-decisão e a maneira como estes também são cognitivamente influenciados (c.f. Narayanan et al., 2011). Isto é: pouco foi explorado até o momento sobre como o aspecto cognitivo mantém a sua influência sobre a estratégia após a fase de formulação e, em especial, não na implementação em si, mas nas dinâmicas de comunicação das decisões tomadas para aqueles que não participaram diretamente das deliberações. Nesse momento, processos de racionalização também estão presentes, não mais para construir uma decisão internamente à equipe da alta gestão, mas para justificá-la a outros, a fim de evidenciar a racionalidade do caminho tomado e, possivelmente, de convencer os ouvintes a aderirem ao curso de ação estabelecido (Felin & Zenger, 2017).

Diante dessa lacuna, este trabalho visa investigar diferenças e convergências nas justificativas oferecidas por membros de uma mesma equipe de alta gestão para uma decisão por eles tomada em conjunto. Em especial, quais elementos da trajetória e do perfil de cada indivíduo são mobilizados pelos próprios estrategistas nas interpretações dessas diferenças, com vistas a fazer sentido dos motivos pelos quais a racionalidade compartilhada na construção da decisão não se mantém uniforme quando esta é justificada individualmente? Explorar essa questão em busca de evidências que complementem aquelas tradicionalmente apresentadas pelas metodologias quantitativas que prevalecem no estudo da cognição estratégica (Hodgkinson et al., 2017) é, portanto, o objetivo deste trabalho. A intenção mais ampla é contribuir para o enriquecimento do campo da estratégia comportamental ao focar os processos mentais dos estrategistas não apenas na formação da estratégia, como também na racionalização subsequente das decisões tomadas e, ainda, na interpretação das diferenças, no nível individual, entre essas representações cognitivas posteriores à deliberação.

Dentre outras fontes de inspiração, a chamada “virada intuicionista” em psicologia moral (e.g. Haidt, 2001, 2007) motiva essa pesquisa ao, por exemplo, destacar: que o processo de persuasão racionalizada (*i.e.*, de justificação de uma decisão a um terceiro) opera de forma distinta da racionalização para si próprio; e que o processamento da persuasão racionalizada recebida se dá primeiramente pela intuição do persuadido, para só então ser por ele racionalizada (racionalização esta que, por sua vez, pode levar a outras táticas de persuasão). Portanto, se esse modelo social-intuicionista mais amplo for consistente, espera-se que uma mesma decisão, ainda que tomada coletivamente, seja justificada de forma distinta por cada tomador de decisão individual, pelo fato de as tentativas de persuasão ocorridas durante as reuniões terem sido intuitivamente processadas de diferentes maneiras, embora aparentemente construídas sobre razões objetivamente compartilhadas.

### Referencial teórico

Diversos artigos acadêmicos têm sido publicados na área de estratégia sob a ótica das representações cognitivas da alta gestão (para importantes revisões, veja Bromiley & Rau, 2016; Buyl et al., 2011; Kaplan, 2011; Narayanan et al., 2011). A perspectiva cognitiva nesse campo de estudos tem se concentrado na exploração de conceitos cognitivos para investigação de aspectos da cognição de estrategistas (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Intuição (Clarke & Mackaness, 2001), estilo cognitivo (Pryor et al., 2021), flexibilidade de enquadramento (Raffaelli et al., 2019), diversidade cognitiva (Narayan et al., 2020) e capacidade e habilidade cognitiva são exemplos de conceitos explorados.

Nesse contexto, a identificação de determinantes de características de modelos cognitivos de tomadores de decisão é o enfoque de muitos dos trabalhos. Variáveis que caracterizam o próprio estrategista, como nacionalidade, gênero, especialidade funcional, idade e educação, formam uma das principais dimensões levadas em consideração (Narayan et al., 2020). Tamanho, abertura para interação e heterogeneidade funcional do grupo de tomadores de decisão são exemplos de outras variáveis utilizadas quando a organização tem mais de um estrategista (Golden & Zajac, 2001). Dessa forma, a proposição de que “características do grupo de estrategistas influenciam o grau de certeza no processo de formação de estratégia” (Isabella & Waddock, 1994, p. 835, tradução nossa) ilustra conclusões típicas obtidas a partir dessas pesquisas.

Em complementação a esse enfoque em características pessoais e grupais, elementos contextuais – tanto ambientais como organizacionais – também são avaliados enquanto potenciais antecedentes da cognição estratégica. Volatilidade ambiental (Isabella & Waddock, 1994), Percepções públicas sobre o ambiente e o aquecimento global (Gaganis et al., 2021) e base tecnológica da organização (Itami & Numagami, 1992) exemplificam elementos enfocados. Essa ênfase subsidia, assim, a formulação de proposições como as seguintes: “cultura organizacional orientada para regras leva à interpretação dos assuntos estratégicos como ameaças; o desempenho

passado, entretanto, não interfere nesse processo interpretativo” (Ashmos et al., 1998, p. 43, tradução nossa) mas “influencia diretamente a chance de haver uma reorientação estratégica” (Lant et al., 1992, p. 585, tradução nossa).

Considerar esses elementos contextuais do ponto de vista do estrategista, contudo, e não como variáveis objetivas, é um apelo para as pesquisas nessa área: “Afim, não são características objetivas antecedentes tais como complexidade ambiental, mas a respectiva percepção destas, que é decisiva para decisões subsequentes” (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006, p. 694, tradução nossa). Alinhados a esse ponto de vista, vários trabalhos têm se concentrado na análise das representações mentais que os estrategistas fazem da estrutura e da dinâmica de competição de indústrias e mercados (e.g. Daniels et al., 2002; Johnson & Hoopes, 2003). O objetivo principal desses estudos é explicitar os processos sociocognitivos subjacentes ao desenvolvimento de estratégias de posicionamento competitivo (Hodgkinson & Healey, 2008).

Complementando esse enfoque na percepção de elementos do ambiente externo, alguns outros trabalhos dessa tradição cognitiva têm se orientado para a investigação dos microfundamentos cognitivos das capacidades internas das organizações. Nesse sentido, buscam compreender, a partir do estudo da cognição dos estrategistas, como se dá a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e o aprendizado e a adaptação organizacional (e.g. Gavetti & Rivkin, 2005).

Dessa forma, essas ramificações da perspectiva cognitiva em estratégia têm contribuído para que não somente os antecedentes, mas também os consequentes das representações mentais dos estrategistas se tornem alvo da investigação dessa vertente de pesquisa (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Afim, os modelos cognitivos, moldados por seus determinantes, influenciam a capacidade de sensibilidade do estrategista ao seu ambiente e a sua percepção, interpretação e diagnóstico de questões estratégicas, os quais, por sua vez, afetam diretamente as características das decisões tomadas e o desempenho obtido (Porac & Thomas, 2002). Nesse sentido, conclusões como as de que “diversidade cognitiva pode melhorar a qualidade da decisão, o alcance de consenso e o nível de comprometimento com as ações acordadas” (Amason, 1996, p. 143, tradução nossa) são exemplos de proposições apresentadas por esses trabalhos.

Nesse contexto, a exploração da relação entre os modelos mentais dos estrategistas e seus consequentes mais diretos, constituídos por características do próprio processo de formação de estratégia, é um objetivo de pesquisa recorrente. Nesse sentido, os critérios e abordagens utilizados para justificativa das decisões (Bacharach et al., 1995), o papel da complexidade cognitiva em decisões estratégicas (Iederan et al., 2009), o nível de racionalidade no processo decisório (Elbanna et al., 2020), bem como o nível de considerações intuitivas subliminares às escolhas feitas (Clarke & Mackaness, 2001) ilustram tipos de variáveis levadas em consideração nesse enfoque específico de pesquisa.

A presente pesquisa, em particular, localiza-se na tradição que busca compreender os antecedentes individuais condicionantes da heterogeneidade dos modelos mentais de estrategistas e de seus consequentes (Narayanan et al., 2011), em especial no que se refere à justificativa de decisões coletivas (Wrona et al., 2013). A partir da exploração da maneira como cada diferente membro de um mesmo time de alta gestão justifica uma decisão tomada pelo grupo, busca-se, assim, evidenciar, do ponto de vista dos próprios estrategistas, fatores individuais (para além dos demográficos e psicológicos mensuráveis geralmente abordados nessa literatura) que são mobilizados nas interpretações dos gestores para se fazer sentido das diferentes percepções das razões que motivaram um determinado direcionamento estratégico.

## Metodologia

Nesta seção, a pesquisa é caracterizada quanto ao seu tipo e contextualizada quanto à organização em que foi realizada. Além disso, os procedimentos de coleta e análise de dados são detalhados.

### *Caracterização da pesquisa*

Esta pesquisa se configura como um estudo indutivo a partir de análise aprofundada das características de uma unidade de observação apropriada para o alcance dos objetivos do trabalho e adequada para a compreensão do fenômeno de interesse (Bansal et al., 2018; Bansal & Corley, 2012; Eisenhardt et al., 2016). Trata-se, portanto, de um estudo qualitativo que, como tem seu foco nas racionalizações de indivíduos em contextos particulares, também pode ser categorizado como interpretativista (Clarke & Mackaness, 2001; Eden, 1992; Gephart, 2004; Isabella, 1990).

Analicamente, este trabalho classifica-se como uma pesquisa cognitiva (Hodgkinson et al., 2017). Mais especificamente, trata-se de um estudo focado na extração (*i.e.* “*elicitation*”) (Dieste & Juristo, 2011) e análise (Eden, 2004) de aspectos de modelos mentais de gestores, inserido na tradição de mapeamento causal ideográfico ou, simplesmente, “mapeamento cognitivo” (Eden & Ackermann, 1998; Hodgkinson & Healey, 2008). Nesse caso, a unidade de análise são as justificativas individuais para uma decisão coletiva passada e as unidades de observação são os gestores selecionados para participação na pesquisa.

A principal técnica para a coleta de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade (Clarke & Mackaness, 2001; Isabella, 1990). Em uma ampla revisão de técnicas de extração de conhecimento, a entrevista semiestruturada ainda foi considerada uma das mais efetivas em vários critérios, em comparação com diversas alternativas (Dieste & Juristo, 2011). De fato, na área de mapeamento causal ideográfico especificamente, argumenta-se que essa forma de coleta de dados deve ser privilegiada em relação a entrevistas estruturadas ou questionários, especialmente

caso se deseje dar liberdade aos respondentes para gerarem construtos diferentes uns dos outros, como é o caso nesta pesquisa (Eden & Ackermann, 1998; Hodgkinson et al., 2004). No entanto, apesar de serem semiestruturadas, as entrevistas seguiram o *checklist* metodológico de Aguinis e Solarino (2019) para entrevistas com executivos, a fim de que o processo mantivesse a transparência devida.

### *Contextualização da pesquisa*

Esta pesquisa se deu no contexto de uma decisão de diversificação de negócios por parte da equipe de alta gestão de uma corporação e buscou compreender fatores condicionantes das diferenças individuais nas justificativas dessa decisão coletiva.

A pesquisa ocorreu em uma empresa situada em Belo Horizonte, cujo principal produto é a oferta de serviços customizados de consultoria em gestão da inovação. Os colaboradores que trabalham na área de projetos atuam no desenvolvimento de tecnologias e ferramentas gerenciais para solucionar problemas tanto em corporações quanto em instituições de pesquisa, entidades públicas e no ambiente de *startups*. Com pouco mais de 10 anos atuando no mercado de Minas Gerais e do Brasil, os principais serviços prestados são *roadmap* estratégico e tecnológico, modelagem e plano de negócios, modelagem de processos, programas de inovação corporativa e aberta, dentre outros. Com o processo de diversificação em andamento, passou a oferecer também programas e produtos relacionados a transformação digital. Neste trabalho, para se referir à empresa em discussão, será utilizado o nome fantasia “Empresa\_foco”.

O quadro de colaboradores agrupa um total de 17 pessoas. Quatro destes formam a cúpula estratégica da empresa, sendo esta cúpula, segundo Mintzberg (1993), a equipe composta por pessoas responsáveis pela organização como um todo, zelando para que esta cumpra a sua missão. Além disso, outros quatro colaboradores exercem a função de gerente de projetos, zelando pelo contato com cliente durante o período das atividades, conduzindo e orientando a equipe para os resultados e acompanhando indicadores de desempenho, além de contribuir com frequência em tarefas comerciais. Outros três colaboradores exercem funções administrativas e comerciais, como comunicação, recursos humanos, captação de novos projetos, dentre outras. Por fim, os demais compõem a equipe operacional, desenvolvendo ferramentas e soluções para os clientes.

A Empresa\_foco faz parte de um grupo, chamado neste artigo de Holding, composto por outras duas empresas, chamadas aqui de Empresa\_1 e Empresa\_2. Fundada em 2015, a Empresa\_1 é de pequeno porte situada em Belo Horizonte, e atua como incorporadora de imóveis, identificando oportunidades de compra de lotes e estudando a viabilidade do projeto do empreendimento. Um dos componentes da cúpula estratégica da Holding exerce a função de sócio-administrador e os outros três atuam como sócios. Já a segunda é a maior empresa do grupo, contando com mais de 40 pessoas em seu quadro de funcionários. Fundada em 2012, a Empresa\_2 é uma distribuidora de materiais

hospitalares descartáveis, como seringas e luvas, e OPME (Órteses, Próteses e Materiais Especiais), como próteses para joelhos e coluna, sendo a sede localizada em Belo Horizonte. Dois dos integrantes da cúpula estratégica são sócios-administradores da empresa, enquanto os outros dois completam a composição societária.

Historicamente, a Empresa\_foco vivenciou ciclos de projetos, majoritariamente para instituições governamentais e de ensino. Somado a isso, a empresa passava por adversidades no que tange aos resultados por volta de 2014. Com isso, em busca de melhoria dos indicadores, identificação do próximo ciclo de projetos e após inúmeros eventos que serão mencionados na seção de resultados, a Empresa\_foco definiu sua entrada no mercado de transformação digital. Em 2018, foi lançada a Empresa\_foco\_diversificada, nome fantasia utilizado para se referir à marca referente à empresa que surgiu após a diversificação.

Após a escolha dessa decisão de diversificação tomada nessa empresa como o contexto para a pesquisa, buscou-se escolher os profissionais que trabalham na Empresa\_foco para esclarecerem suas percepções a respeito da decisão de diversificação naquele ambiente.

### *Seleção dos informants*

Para a seleção dos profissionais a serem questionados sobre as impressões pessoais a respeito da diversificação, foram definidos critérios que permitissem a escolha daqueles com maior relação com o tema ao longo dos eventos, sendo eles: (a) tempo de serviço na empresa; (b) envolvimento com as discussões sobre diversificação; e (c) funções exercidas. Nesse contexto, buscou-se profissionais que tivessem tempo de empresa maior ou igual a 5 anos, sendo este um prazo satisfatório de ambientação e entendimento do contexto, visto que a empresa possui pouco mais de 10 anos. No que tange ao envolvimento com as discussões sobre diversificação, alguns dos trabalhadores tiveram participações ao longo do processo, em virtude de suas respectivas experiências profissionais e maior presença na empresa. Ademais, destaca-se o envolvimento parcial de parte da equipe operacional da empresa, cujas opiniões foram ouvidas pelos responsáveis por planejar a nova unidade de negócios. Por fim, as funções exercidas na empresa se mostram essenciais para a escolha, visto que aqueles que estão envolvidos diretamente com a tomada de decisões e conversas pontuais acerca de novos produtos supostamente possuem maior entendimento de todo o processo de diversificação. Agregando esses critérios e após um breve diagnóstico da equipe, selecionou-se cinco gestores que integrariam este estudo. Serão utilizados os nomes fictícios Gestora\_1, Gestor\_2, Gestor\_3, Gestor\_4 e Gestor\_5 para referenciar os entrevistados ao longo do documento. Destaca-se que todos os participantes selecionados fazem parte da Empresa\_foco. A Tabela 1 apresenta um resumo das características principais desses gestores.

Tabela 1

Perfil dos entrevistados

	Gestora_1	Gestor_2	Gestor_3	Gestor_4	Gestor_5
<b>Tempo de Empresa_foco</b>	Pouco mais de 5 anos	Fundador - Mais de 10 anos	Fundador - Mais de 10 anos	Pouco mais de 8 anos	Fundador - Mais de 10 anos
<b>Envolvimento com discussões sobre a diversificação</b>	Em reuniões da equipe de projetos	Reuniões entre sócios	Reuniões entre sócios	Reuniões entre sócios e atuação direta na diversificação	Reuniões entre sócios e atuação direta na diversificação
<b>Funções exercidas</b>	- Gestora de projetos na Empresa_foco	- Sócio da Empresa_foco e Empresa_1 - Sócio e Diretor na Empresa_2	- Sócio da Empresa_foco e Empresa_1 - Sócio e Diretor na Empresa_2	- Sócio e Diretora Empresa_foco - Sócio na Empresa_1 e Empresa_2	- Sócio e Diretor na Empresa_1 - Sócio na Empresa_2 e Empresa_foco
<b>Experiências e competências</b>	- Formação em Engenharia de Produção; - Projetos de gestão da inovação; - Mestranda em Inovação Tecnológica; - Participação nas discussões estratégicas da Empresa_foco.	- Formação em Engenharia de Produção; - Execução de projetos de gestão da inovação; - Criação de empresas nascentes de base tecnológica; - Negociação e vendas.	- Formação em Engenharia de Produção; - Execução de projetos de gestão da inovação; - Criação de empresas nascentes de base tecnológica; - Gestão financeira.	- Formação em Engenharia de Produção; - Execução de projetos de gestão da inovação; - Mestre em Administração, com enfoque em Estratégia; - Negociação e vendas.	- Formação em Engenharia de Produção; - Execução de projetos de gestão da inovação; - Base teórica e prática de programação e estatística; - Experiência com <i>data analytics</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ressalta-se que a decisão pela diversificação era recente e ainda estava em desenvolvimento quando da pesquisa, reduzindo o viés de retrospectção. As discussões foram feitas em reuniões entre a alta e média gestão e não havia uma documentação do processo e dos argumentos. Nesse sentido, a coleta de dados foi concentrada nas entrevistas junto a esses informantes-chave.

Coleta dos dados

A estratégia de obtenção de dados se deu por meio de entrevistas individuais com os cinco gestores selecionados. Todas as conversas foram gravadas e transcritas. É importante destacar que foram realizadas três rodadas de entrevistas com cada gestor, cada uma com um objetivo distinto.

A primeira etapa de entrevista tinha como foco a coleta global das percepções dos gestores, tomando como referência a pergunta: "Como e por que ocorreu o processo de diversificação?". Os

entrevistados foram orientados a falarem o máximo possível, a fim de abordar os pontos mais relevantes a respeito da diversificação, de acordo com suas percepções. Ademais, foram elaboradas perguntas pontuais durante a fala dos gestores para solucionar algumas dúvidas decorrentes do assunto naquele momento. De posse das transcrições, foram elaborados os mapas cognitivos individuais de cada gestor (MCI).

Já a segunda etapa tinha como objetivo validar a correspondência do mapa construído com a percepção de cada gestor. Caso houvesse divergências nas relações causais representadas, providenciava-se as alterações em conjunto com o gestor e, posteriormente, analisava-se as transcrições para concluir a versão final do mapa.

Por fim, a terceira rodada tinha como intuito coletar as percepções dos gestores acerca da ênfase dada por cada um dos entrevistados. Nesse contexto, para cada gestor, apresentou-se o seu respectivo MCI e, posteriormente, os mapas dos demais. As discussões tomaram como base as seguintes perguntas: “Por que você acha que a sua ênfase foi aquela apresentada no seu mapa?”, “Por que você acha que a ênfase dos demais gestores foi aquela emergida dos seus respectivos mapas?” e “O que você aprendeu sobre a equipe analisando os MCI’s comparativamente?”. Ressalta-se que, para auxiliar o entrevistado no momento da coleta de informações, mostrou-se uma tabela que sintetizava quantos nós de cada *cluster* apareceram nos MCI’s de cada um dos gestores, possibilitando que este identificasse os principais assuntos discutidos pelos demais.

### *Análise dos dados*

Após a transcrição das entrevistas dos gestores na primeira etapa, o conteúdo necessário para a construção dos MCI’s já estava pronto. Nesse contexto, é fundamental entender os procedimentos associados à construção dos MCI’s.

### *Construção dos mapas cognitivos individuais*

Os conjuntos de sentenças geradas através das transcrições devem ser separados em frases contendo por volta de 10 a 12 palavras longas. Para estipular o início da sentença, foi utilizado uma barra simples, ou seja, “/”. Por outro lado, para determinar o final da mesma sentença, utilizou-se duas barras simples, ou seja “//” (Eden et al., 1992).

Feito isso, as sentenças foram colocadas em uma lista, em que o pesquisador pode analisar com clareza cada frase e, posteriormente, classificá-la como uma meta, direção estratégica ou opção potencial. As metas compõem o topo da hierarquia e são entendidas como algo a ser buscado pelo entrevistado. As direções estratégicas correspondem aos nós que, segundo Ackermann, Eden e Cropper (1992, p. 5, tradução nossa), “possuem algumas ou todas as seguintes características: implicações a longo prazo, alto custo, irreversíveis, precisam de um portfólio de ações para que elas

aconteçam, podem exigir uma mudança na cultura”, dentre outras. Elas fazem a conexão entre as metas e as opções potenciais, que ficam abaixo na hierarquia do MCI e explicam as relações causais entre os principais problemas. Quanto mais abaixo na hierarquia, maior é a riqueza de detalhes acerca de uma situação apresentada. Essa classificação é fundamental para auxiliar na hierarquização dos conceitos e, posteriormente, fazer as conexões causais (Eden et al., 1992).

Finalizada a construção do mapa cognitivo individual, o mesmo deveria ser validado junto ao gestor. Para isso, apresentou-se o mapa construído para o respectivo gestor e, durante a conversa, pesquisador e entrevistado faziam os ajustes para obter o melhor arranjo das crenças de causalidade daquele gestor no que tange à diversificação. Ressalta-se que as reuniões de validação eram gravadas e, posteriormente, os áudios eram executados com o objetivo de identificar mais algum conceito relatado pelo gestor que não havia sido incluído no mapa durante a conversa. Os nós e setas eram rearranjados para uma visualização mais clara e harmônica do mapa.

Por fim, foram contados o número de nós e setas ao total, além da quantidade de nós de cauda, meio e cabeça, e setas cauda -> meio, meio -> meio e meio -> cabeça. Para entender um pouco melhor sobre a complexidade, realizou-se também uma razão entre o número de setas em relação ao número de nós. Quanto maior a razão, mais complexo é o mapa. Seguindo a teoria do construto pessoal apresentada por Eden (2004), espera-se uma proporção de 1,15 a 1,20 para os mapas obtidos a partir de entrevistas.

#### *Clusterização do mapa cognitivo individual*

Fazer a detecção de grupos temáticos (*cluster*) em um mapa cognitivo causal possibilita uma maior exploração do conteúdo, a fim de elaborar uma classificação para cada agrupamento. Para fazer o agrupamento, a análise deve ser feita através de uma verificação de cada nó individualmente e o seu contexto no entorno. Com isso, é possível identificar se o nó imediato é similar ao anterior no que tange à sua avaliação e incluí-los no mesmo grupo. Quando houver um nível de dissimilaridade significativo entre os nós, estes não devem ser agrupados no mesmo cluster. A formação destes grupos permite que sejam identificadas as inter-relações, provendo uma análise mais profunda. Por fim, destaca-se que “a análise por clusters, em pesquisa operacional, é feita para identificar um “sistema de problemas” que compõem o “problema” que está sendo tratado”, podendo inclusive serem tratados de maneira isolada (Eden, 2004).

Nesse contexto, foi feita a clusterização de cada mapa cognitivo individual logo após a validação deles com os gestores. A escolha dos clusters foi feita a partir da identificação de nós com temáticas semelhantes, os quais foram incluídos em um mesmo grupo. Ao total, foram encontrados 10 diferentes clusters, de categorias que compreendem tanto o cenário interno da Empresa\_foco quanto externo. A análise decorrente dessa categorização pode ser vista com detalhes a seguir.

### *Identificação de fatores interpretados como condicionantes das diferenças*

A parte final contou com a análise individual das respostas dos gestores quando questionados a respeito das ênfases de todos os mapas cognitivos individuais, bem como o seu aprendizado com os MCI's. Posteriormente, os discursos foram registrados em tópicos, sintetizando a visão de cada gestor sobre os destaques individuais. Ademais, as percepções dos gestores foram comparadas com os seus respectivos perfis e atuações na Empresa\_foco, a fim de identificar relações entre o discurso e as experiências individuais.

## **Resultados**

Nesta seção apresentam-se, detalhadamente, o significado dos *clusters* desenvolvidos para agrupamento dos conceitos dos MCI's, os mapas cognitivos dos cinco gestores e a tabela de síntese dos fatores identificados pelos entrevistados como explicativos das variações individuais entre os mapas.

### *Apresentação dos clusters*

Para entender qual a percepção dos gestores que compõem a cúpula estratégica da Empresa\_foco ou que atuam no corpo operacional, foram construídos cinco mapas cognitivos individuais. Destaca-se que o nó de cabeça, que seria o nó localizado no maior nível hierárquico, é comum a todos os gestores e ele foi criado na intenção de delimitar um ponto final, pois a diversificação da Empresa\_foco ainda está em operação e planejamento, sem prazo para término.

Nesse contexto, para enriquecimento da análise, elaborou-se uma *clusterização* dos mapas cognitivos individuais, cujo objetivo é averiguar quais foram os principais assuntos que, de acordo com os gestores entrevistados, culminaram na diversificação para uma unidade de negócios de transformação digital. Nesta *clusterização* os rótulos dos clusters foram codificados de forma indutiva, a partir dos próprios dados e das validações com os entrevistados, a fim de priorizar a linguagem e o sentido original para os participantes em seu contexto específico (cf. Eden, 2004; Locke et al., 2020). Destaca-se que o único nó de cabeça comum a todos os mapas não foi enquadrado em nenhum destes, por questões visuais e por entender que este nó se refere a um processo que ainda está em andamento, que é a diversificação da empresa. Ao total, foram elaborados 10 *clusters*, conforme aponta a lista a seguir.

- a) **C1 - Comercial e marketing:** categoria que abrange eventos relacionados a ações e estratégias comerciais e de *marketing* da Empresa\_foco, como as mudanças de marca, modelagem comercial do novo produto, mudança de estratégia, complexidade de venda dos produtos de uma consultoria, dentre outros;
- b) **C2 – Contexto interno da empresa:** os fatores associados ao contexto da Empresa\_foco, como o tipo de cliente atendido, resultados em vendas recentes, mudanças societárias, dentre outros;
- c) **C3 – Mercado de Transformação Digital:** nesta categoria estão abordados todos os fatores referentes à demanda do mercado por transformação digital e a importância que outras empresas identificaram nesse assunto;
- d) **C4 – Desenvolvimento do produto:** aspectos de desenvolvimento do produto digital foram incluídos neste *cluster*, como projetos de *Business Intelligence (BI)*, discussões entre sócios sobre um potencial produto nessa área e outros relacionados à modelagem do produto digital na empresa;
- e) **C5 – Competências técnicas:** as competências necessárias para a diversificação estarão agrupadas neste *cluster*, o que envolve a contratação, competências de programação já existentes na equipe, dentre outros;
- f) **C6 – Características e passado da empresa:** este *cluster* foi criado para englobar os nós que abrangem eventos históricos da Empresa\_foco, bem como a característica dos clientes e dos projetos vendidos anteriormente à diversificação;
- g) **C7 – Tentativas de diversificação:** anteriormente à diversificação para os produtos digitais, ocorreram discussões e estudos acerca de novos projetos em outras áreas, como aceleração de *startups*, que estão abordadas neste *cluster*;
- h) **C8 – Negociação do produto digital:** os nós associados a eventos direcionados à comercialização, venda e possibilidades de novos negócios com o produto digital estão agrupados neste *cluster*;
- i) **C9 – Contexto da Empresa\_2:** As explicações a respeito do contexto da Empresa\_2 no que tange à demanda de produtos digitais estarão neste *cluster*;
- j) **C10 – Realinhamento estratégico na Empresa\_1** – Na Empresa\_1 ocorreram eventos de realinhamento da estratégia da empresa, que foram combinados neste agrupamento.

### *Mapa cognitivo individual Gestora\_1*

O mapa cognitivo individual da Gestora\_1 está apresentado na Figura 1. O mapa conta com 27 nós ao total e 30 setas interligando-os. Percebe-se que existem dois nós conectados em mais de um nó-fim e existem seis nós-fim com setas originadas em mais de um nó. No que tange à proporção

do número de setas em relação ao número de conceitos, a razão encontrada é de aproximadamente 1,11.

Observa-se que o MCI da Gestora\_1 foi o que apresentou o maior número de nós de cauda. Infere-se que, por não ter participado das discussões de modelagem do produto e planejamento da estratégia de inserção no mercado com frequência, possivelmente houve um entendimento menos linear no que diz respeito à sequência de causas e efeitos que culminaram na diversificação. Destaca-se o nó relacionado ao planejamento de novos produtos como um efeito indireto de cinco dos seis nós de cauda, mostrando que, de acordo com o entendimento da Gestora\_1, o contexto da empresa necessitava da criação de novos produtos para melhorar fatores como lucro, redução de custos, mudanças de estratégias comerciais, dentre outros. Posteriormente, outro nó convergiu as causas antecessoras antes de apontar para os próximos níveis hierárquicos, o que trata da conversa dos sócios sobre o mercado de transformação digital. Por fim, observa-se que há um nó de cauda que se refere à demanda do mercado em questão em nível hierárquico superior aos demais. Porém, essa representação é apenas para facilitar o agrupamento e tornar a visualização do mapa mais harmônica.

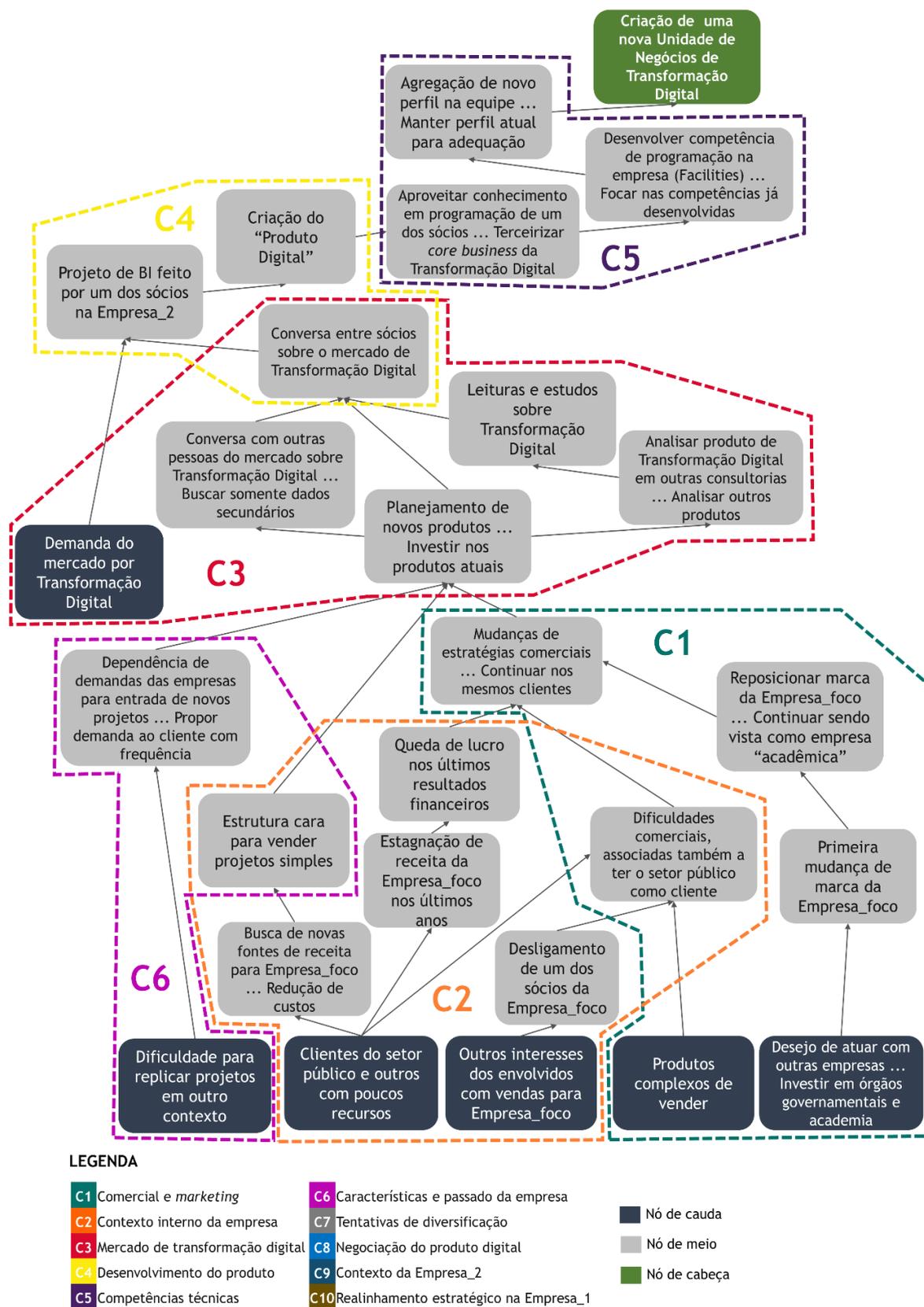
O MCI da Gestora\_1 apresenta seis dos dez *clusters*, sendo o C2 o que mostra o maior número de nós. Entende-se que, pelo fato de a Gestora\_1 ter a função de gerente de Projetos, lida constantemente com indicadores de desempenho da Empresa\_foco. Ademais, tem atuado cada vez mais em demandas comerciais. Com isso, dado o seu maior aprofundamento nesses quesitos, para a Gestora\_1, parte relevante da diversificação originou no contexto interno da empresa, sinalizado pelo maior número de nós nos *clusters* C1 e C2. Outro fator de destaque é o C3, que foi o *cluster* que apontou o terceiro maior número de nós, cinco ao total. Não obstante, o C3 aparece como uma espécie de “linha delimitadora”, ou seja, necessariamente todos os nós antecessores a esse *cluster* o terão como nó fim, o que fortalece o argumento de que o mercado é fator essencial para diversificação em transformação digital. Por fim, ressalta-se a importância das competências técnicas no que tange à área digital, sendo fundamental a incorporação deste perfil na equipe interna da empresa, de acordo com a análise da visão da Gestora\_1.

Os *clusters* C4, C5 e C6 agrupam o menor número de nós do MCI em questão, sendo três ao total para cada um deles. Os nós “queda de lucro nos últimos resultados financeiros” e “estagnação de receita da Empresa\_foco nos últimos anos” poderiam estar englobados no C6, por se miscigenar com resultados históricos da empresa. Porém, identificou-se que, por serem indicadores empresariais (e.g. lucro, receita), o agrupamento destes nós supracitados no C2 tem relação mais intrínseca com o C6. Explicita-se também uma exploração pouco evidente do *cluster* associado ao desenvolvimento do produto, simbolizado pelo C4. Por não se envolver em profundidade nas discussões a respeito da criação do novo produto, a Gestora\_1 não relatou em demasia causas e consequências acerca deste assunto. Ademais, verifica-se que, na sua visão, agregar competências técnicas de programação na equipe se mostra essencial para a continuidade da diversificação, representada pelo C5.

Verificam-se três nós que são comuns há mais de um *cluster* em especial. O nó “dificuldades comerciais, associadas também a ter o setor público como cliente” integra os *clusters* C1 e C2, pois trata de uma situação de dificuldades internas da empresa (o que o encaixa como C2) de um setor em especial (o que o encaixa como C1). Já o nó “estrutura cara para vender projetos simples” é comum aos *clusters* C2 e C6, por se relacionar com uma característica dos projetos vendidos até então pela empresa (encaixando no C6) e faz parte do seu contexto interno, já que os custos com mão-de-obra interferem no contexto interno da empresa (encaixando no C2). Por fim, o nó “conversa entre sócios sobre o mercado de transformação digital” se encontra simultaneamente nos *clusters* C3 e C4, sendo este um nó central de ligação entre o estudo do mercado de transformação digital e a iniciativa de desenvolver os primeiros produtos da área. Significa dizer que, durante essa conversa entre os sócios, aconteceram decisões acerca da entrada neste mercado e, uma vez aprovada, novos produtos começaram a ser projetados, cujo piloto seria feito na Empresa\_2.

Figura 1

Clusterização do mapa cognitivo individual da Gestora\_1



Fonte: Elaborado pelos autores.

### *Mapa cognitivo individual Gestor\_2*

O mapa cognitivo individual do Gestor\_2 está apresentado na Figura 2. O mapa conta com 32 nós ao total e 39 setas interligando-os. Percebe-se que existem seis nós conectados em mais de um nó-fim e existem nove nós-fim com setas originadas em mais de um nó. No que tange à proporção do número de setas em relação ao número de conceitos, a razão encontrada é de aproximadamente 1,22, indicando complexidade cognitiva.

O Gestor\_2 traz uma visão mais histórica do processo, visto que foi um dos fundadores da empresa e vivenciou momentos de discussão diversos, bem como tomadas de decisão acerca do negócio. Ademais, foi o que indicou o maior número de nós e setas, provavelmente porque explorou mais aspectos durante as entrevistas e o que dispendeu maior tempo nas entrevistas. Nota-se que, diferentemente da Gestora\_1, não há um nó que concentra parte das setas quando analisados os níveis hierárquicos, sendo que a convergência ocorre apenas quando se trata da venda de um produto digital, antecessor ao nó de cabeça. Porém, pode-se dizer que há uma certa tendência de os nós convergirem para a percepção positiva do mercado de transformação digital. Uma das hipóteses é que o mercado é um dos principais responsáveis por direcionar as ações das empresas, incluindo a diversificação.

Quando se trata da *clusterização* do MCI do Gestor\_2, o número de *clusters* se mantém em seis, assim como apresentado no MCI anterior. Porém, o C8 agrupa apenas um nó, relacionado à venda de um projeto-piloto para um cliente externo. Nenhum outro nó menciona parte do processo de vendas.

Ressalta-se que o envolvimento deste gestor se dá apenas nas discussões estratégicas e, uma vez que houve a decisão de ingressar no novo mercado, naturalmente as conversas estavam direcionadas para o desenvolvimento do produto e, conseqüentemente, a venda dele. Por ter demonstrado pouca participação nessas etapas, pode-se dizer que as vendas dos projetos de transformação digital e o desenvolvimento destes produtos não se mostram fatores relevantes para a decisão de diversificar. Somado a isso, observa-se que não foram mencionados nós que se enquadrassem no C4, o *cluster* que agrupa eventos de desenvolvimento do produto, o que corrobora com a afirmativa anterior sobre as percepções deste gestor em relação ao processo pós-decisório de diversificação. Ademais, durante as entrevistas, o Gestor\_2 demonstrou menor conhecimento acerca do que é o produto digital na prática.

Percebe-se também a formação de uma “linha delimitadora” formada pelo C3. Necessariamente, todos os nós contarão com setas apontando para o *cluster* que apresenta estudos e percepções acerca do mercado de transformação digital, ressaltando a importância dessa etapa sob a visão dos gestores até aqui apresentados. Ademais, este é o *cluster* que apresenta o maior número de nós, 12 ao total.

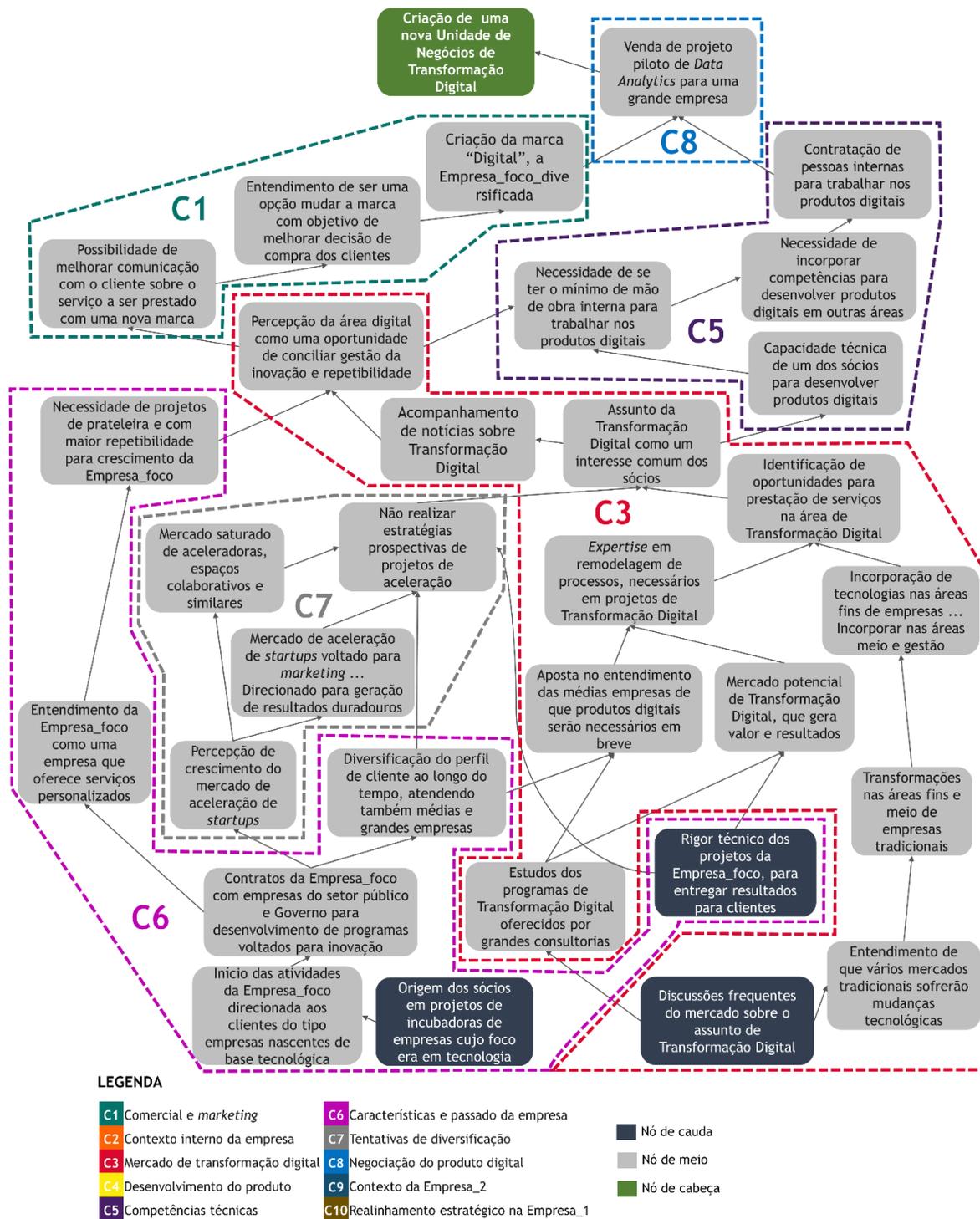
Previamente à primeira venda do produto digital a uma empresa de grande porte, o Gestor\_2 salientou a criação da marca da Empresa\_foco\_diversificada, antecedendo a primeira venda do

produto digital pois, segundo a sua compreensão, o novo produto deveria ser apresentado de maneira com que os potenciais clientes entendessem as características distintas dos projetos tradicionalmente<sup>2</sup> oferecidos pela Empresa\_foco (e.g. área de conhecimento, geração de valor mais tangível etc.), porém ainda com a ideia de um serviço personalizado, conforme aqueles oferecidos pelas consultorias. Essas compreensões podem ser visualizadas no agrupamento C1.

Não foram identificados nós comuns a mais de um *cluster* no MCI do Gestor\_2, porém surge um outro agrupamento além do C8, que é o *cluster* que lida com tentativas de diversificação anteriores à transformação digital, o C7. Dado que o Gestor\_2 iniciou a sua carreira com projetos de inovação de base tecnológica em incubadora de empresas, acompanhou boa parte do crescimento do mercado de *startups* no Brasil. Nesse contexto, analisou-se a diversificação para a aceleração de *startups*, cujos nós estão agrupados no C7. Entende-se que este *cluster* não apareceu na percepção da Gestora\_1 pois ela não participou das reuniões, sendo que, na sua visão, não há uma relação causal evidente entre tentativas de diversificação para outros mercados e a transformação digital.

Figura 2

Clusterização do mapa cognitivo individual do Gestor\_2



Fonte: Elaborado pelos autores.

### *Mapa cognitivo individual Gestor\_3*

O mapa cognitivo individual do Gestor\_3 está apresentado na Figura 3. O mapa conta com 30 nós ao total e 35 setas interligando-os. Percebe-se que existem quatro nós conectados em mais de um nó-fim e existem sete nós-fim com setas originadas em mais de um nó. No que tange à proporção do número de setas em relação ao número de conceitos, a razão encontrada é de aproximadamente 1,17, indicando complexidade cognitiva.

O número de nós de cauda é o menor dentre os entrevistados, e dentre os sócios-administradores, foi o que apresentou o menor número de nós. Observa-se a preocupação em esclarecer que os produtos digitais ainda estão em desenvolvimento e que o processo é um ciclo que não chegou ao final, conforme visto nos nós próximos ao nó de cabeça, que tratam sobre a continuidade das discussões acerca do produto.

No que tange ao agrupamento do MCI do Gestor\_3, o número de *clusters* foi reduzido para cinco, mostrando que este gestor apresenta menor segmentação de critérios que culminaram na diversificação para unidade de negócios de transformação digital.

Desde a fundação da Empresa\_2 em 2012, esse gestor dedica maior parte de sua carga horária em demandas desta empresa. Com isso, sua atuação na diversificação esteve mais concentrada em entender se o mercado pretendido tinha grande potencial. Essa afirmação pode ser verificada ao analisar o C3, *cluster* que trata do estudo do mercado de transformação, sendo este responsável pelo agrupamento de 13 nós, o maior deste MCI. Verifica-se também que os nós de cauda necessariamente culminam em algum conceito apresentado neste *cluster*. Um ponto a ser ressaltado é que, enquanto para o Gestor\_2 a identificação da oportunidade comercial acontece antes de um acompanhamento mais constante desse mercado (ou seja, figura na parte inicial do C3), para o Gestor\_3 os estudos do mercado foram necessários para se concluir que é um mercado em potencial. Pode-se inferir que este adota uma postura mais conservadora acerca do desenvolvimento de novos produtos, o que também pode justificar o tamanho maior do C3 em relação aos demais.

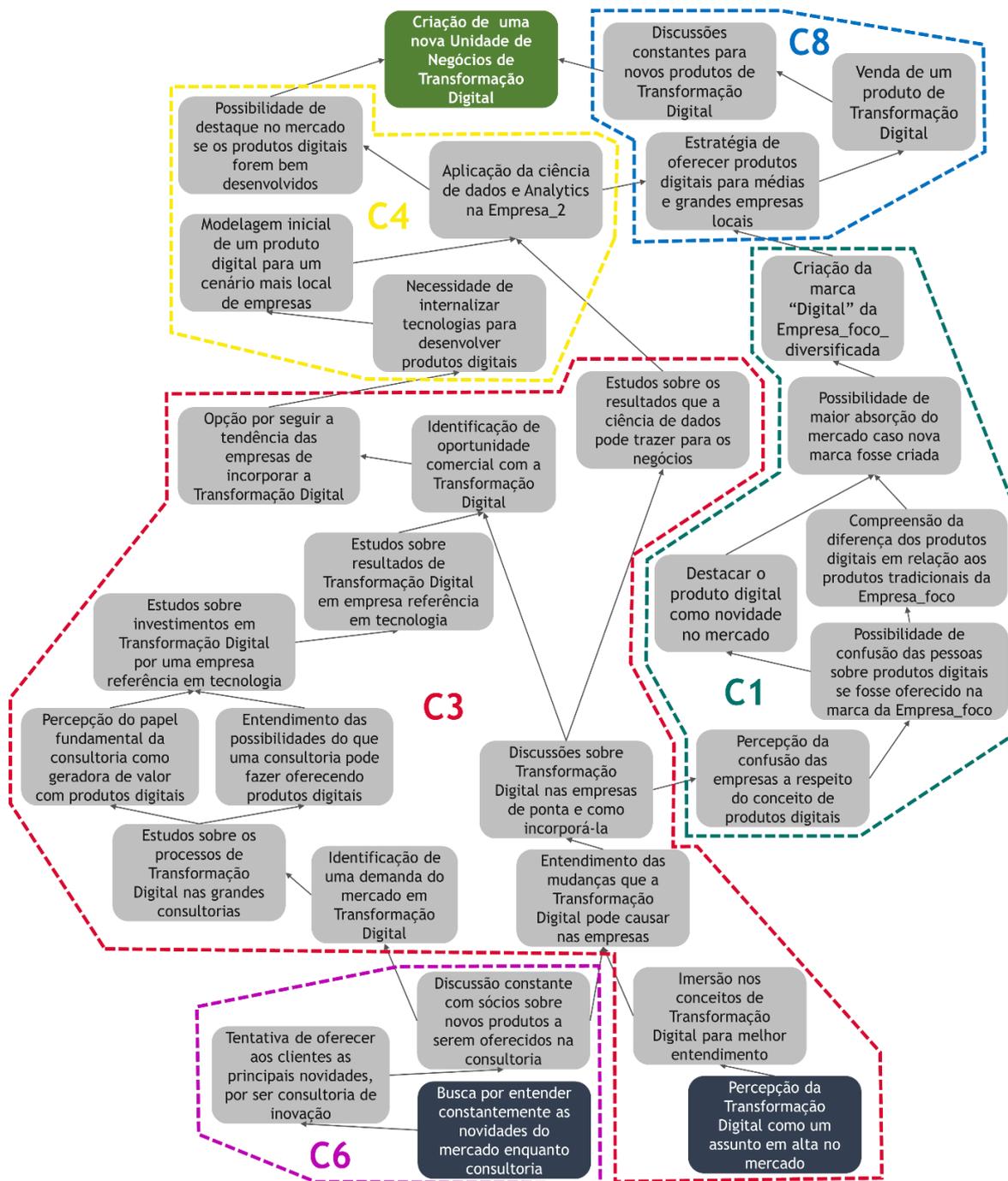
Um dos *clusters* que origina as relações causais evidenciadas no MCI em análise é o que trata das características e passado da empresa, o C6. Esse grupo foi destacado para trazer relevância aos fatores que, de acordo com o Gestor\_3, fazem parte do perfil da empresa e, conseqüentemente, refletem a maneira com que o mercado vislumbra seus produtos. O fato de ser uma consultoria de inovação pressupõe que a empresa deve se preocupar em trazer ferramentas e soluções pouco ou nada exploradas por outras empresas, justificando a característica inovadora da Empresa\_foco. Somado a isso, muito se discutia sobre a transformação digital nas empresas e os benefícios que pode trazer, no que tange aos resultados e geração de valor. Nesse contexto, o perfil da empresa foi um dos responsáveis por originar a diversificação, de acordo com o Gestor\_3. Ou seja, uma vez que a empresa está sempre trazendo as principais novidades do mercado e este dá importância ao mercado digital, as discussões societárias culminaram em um entendimento sobre o seu potencial.

Observa-se um caminho alternativo que finda no nó de cabeça, composto por C1 e C8. Não obstante, ambos os *clusters* estão relacionados com questões comerciais. O primeiro envolve a criação de uma nova marca para lançamento no mercado, visto que o Gestor\_3 entendia que isso poderia trazer um impacto positivamente maior quando fossem iniciadas as vendas dos produtos digitais, ou seja, novo produto, nova marca. No que concerne ao C8, há uma exploração por parte do gestor na estratégia comercial, bem como a sua continuidade, firmando um novo ciclo na empresa. Desse modo, fica evidente a distinção de dois ramos no que tange à diversificação: após a oportunidade identificada no mercado, ações pertencentes aos fatores “vender” e “fazer”, que são essenciais para consolidar o novo negócio, compõem as relações causais da parte superior do MCI.

No tocante ao desenvolvimento do produto, ou seja, aspectos mais técnicos agrupados no C4, o Gestor\_3 não demonstrou participação ativa em sua concepção. Porém, por liderar a área de finanças da Empresa\_2, foi um dos principais beneficiados pela implantação de ferramentas de *data analytics* no setor em questão. Os resultados obtidos aguçaram a sua intuição sobre o potencial que, se desenvolvidos com excelência, os produtos digitais podem dar destaque para a Empresa\_foco neste mercado. Destaca-se também que a modelagem deste produto para “um cenário local” foi motivada pela compreensão do serviço que era oferecido por grandes consultorias. Porém, como a capacidade operacional da Empresa\_foco é significativamente menor, os clientes que podem ser atendidos atualmente devem ser de porte inferior e, no caso de clientes de grande porte, o atendimento seria em demandas pontuais em setores específicos. E esse entendimento se mostrou importante porque, a partir da identificação de demandas na Empresa\_2, foi possível utilizá-la como empresa-piloto para as aplicações de ferramentas e conhecimentos adquiridos com os estudos sobre transformação digital, resultando nas primeiras versões do produto.

Figura 3

Clusterização do mapa cognitivo individual do Gestor\_3



LEGENDA

- C1 Comercial e marketing
- C2 Contexto interno da empresa
- C3 Mercado de transformação digital
- C4 Desenvolvimento do produto
- C5 Competências técnicas
- C6 Características e passado da empresa
- C7 Tentativas de diversificação
- C8 Negociação do produto digital
- C9 Contexto da Empresa\_2
- C10 Realinhamento estratégico na Empresa\_1

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### Mapa cognitivo individual Gestor\_4

O mapa cognitivo individual do Gestor\_4 está apresentado na Figura 4. O mapa conta com 31 nós ao total e 37 setas interligando-os. Percebe-se que existem seis nós conectados em mais de um nó-fim e existem sete nós-fim com setas originadas em mais de um nó. No que tange à proporção do número de setas em relação ao número de conceitos, a razão encontrada é de aproximadamente 1,19, indicando complexidade cognitiva.

O Gestor\_4 apresenta uma centralização das setas apenas no nó que trata dos processos iniciais de vendas. Aparentemente, enxerga o processo de diversificação de uma maneira mais linear, ilustrado pelo fato de ter poucos nós de cabeça e cauda somados. Ademais, entende-se que a capacidade técnica de desenvolver projetos de transformação digital é fundamental para que o novo produto seja inserido no portfólio da empresa.

O MCI do gestor em questão conta com sete *clusters*, que é o maior número de agrupamentos identificados em um único mapa. Ressalta-se que o C3 e o C5 aparecem duas vezes no mapa apenas por questões estéticas, por estarem distantes entre si.

Inicialmente, os dois nós de cauda integram dois *clusters* distintos. A mudança societária se encaixa no contexto interno da empresa, sinalizado pelo C2. O seu destaque se deu pelo fato de que essa mudança interferiu diretamente na tentativa de diversificação para o setor de *startup*, conforme mostrado pelo C7. Não obstante, investidas foram feitas para ingresso neste mercado, como parcerias e discussões a seu respeito. Porém, sob a perspectiva do Gestor\_4, a alta do assunto “transformação digital” foi entendida como uma solução possível de ser oferecida pela Empresa\_foco, culminando na desistência de se especializar em aceleração de *startups*, dando início às pesquisas e conversas nesse assunto.

O C3 do Gestor\_4 apresenta apenas 7 nós, número inferior ao que foi observado nos demais mapas. Ademais, o C3 não formou uma “linha divisória”, como nos outros. Uma possível causa para esse fato é que o Gestor\_4 participou e ainda participa ativamente da operação da Empresa\_foco\_diversificada. Com isso, pode-se dizer que, no seu entendimento, outros conceitos são relevantes para justificar a diversificação, como o processo de negociação e vendas dos novos produtos digitais, representados pelo C8. Ainda sobre o C3, observa-se a importância do estudo e análise das ferramentas oferecidas por outras consultorias. A tendência do mercado de transformação digital e a forma como é vendido nessas empresas motivaram a escolha de *data analytics* e ferramenta *Business Intelligence* para serem desenvolvidos.

Nesse contexto, observa-se a origem do C4 posterior à conclusão de que o mercado de transformação digital tem potencial, tanto pelo que vem sendo oferecido quanto pela demanda de outras empresas. Não obstante, a Empresa\_2 sentiu a necessidade de incorporar produtos digitais em sua operação e gestão, e essa oportunidade foi identificada pelos sócios da Empresa\_foco. Com isso, optou-se pelos primeiros testes do novo produto na Empresa\_2, fato entendido pelo Gestor\_4 como

fundamental para consolidá-lo na equipe de desenvolvimento da Empresa\_foco. Destaca-se a percepção do gestor a respeito da importância de se ter competências técnicas internamente, destacadas no C5 e localizadas entre os nós do *cluster* de desenvolvimento. Ou seja, provavelmente acreditava-se que, sem as competências técnicas incorporadas pela Empresa\_foco, a diversificação poderia não acontecer, mencionado pelo gestor como “não é interessante terceirizar o *core business* da transformação digital”.

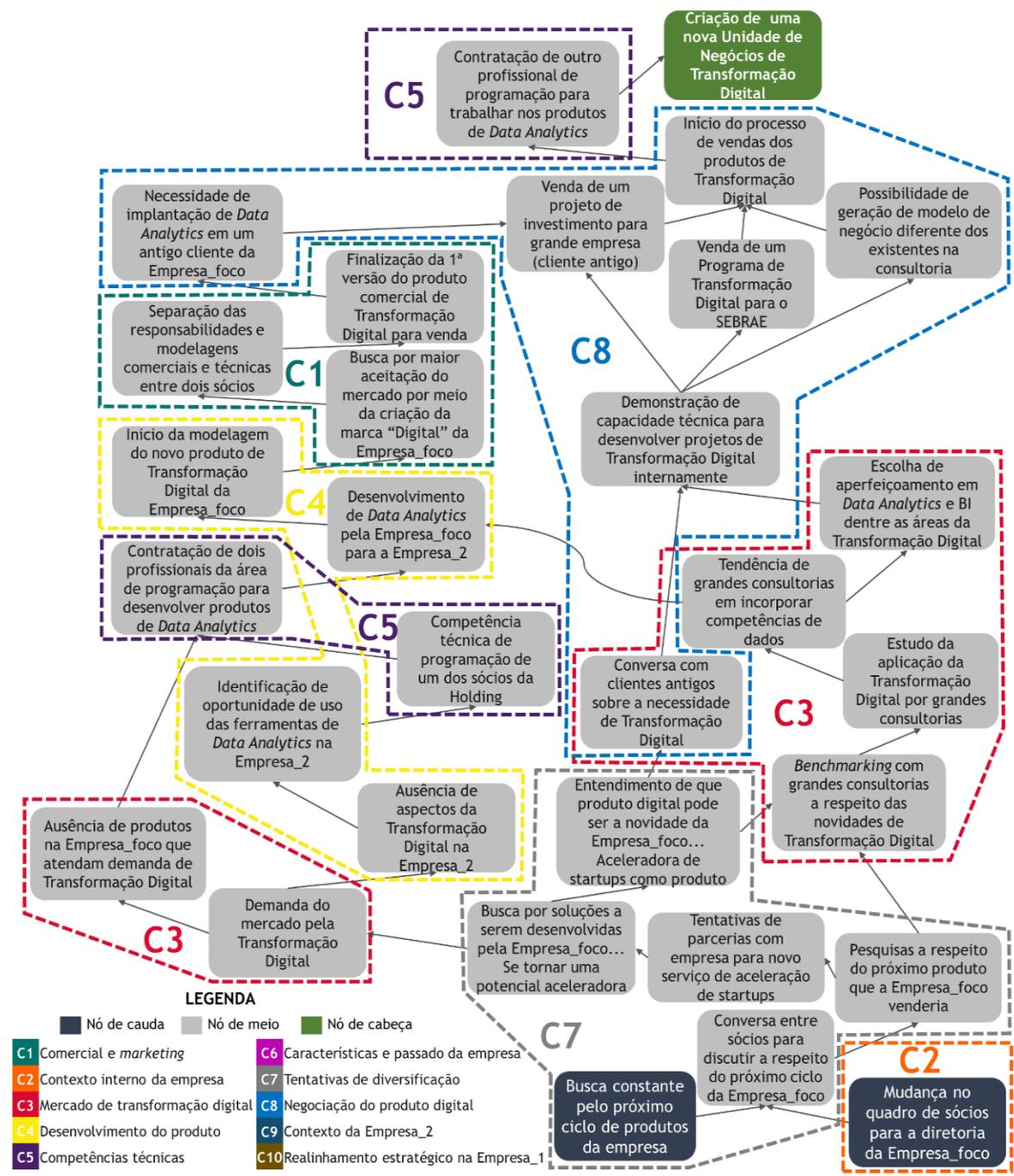
Uma vez que se decidiu pela modelagem do produto digital, sendo a Empresa\_2 o “laboratório”, foram discutidas questões relacionadas à forma como esse produto seria vendido. Então, o C1 se inicia com a criação da marca Empresa\_foco\_diversificada, dado que o produto digital está em desenvolvimento e teste. Posteriormente, o gestor menciona fatores relacionados ao planejamento de estratégias de como ingressar no mercado e de como se deu a divisão de responsabilidades entre os gestores envolvidos na operacionalização. Por fim, o *cluster* termina com a finalização da versão pronta para ser comercializada com alguns clientes.

Coincidentemente, o produto criado atendia à demanda de um cliente da Empresa\_foco, sendo que o nó que representa esse contexto já integra o C8 e, posteriormente, culmina na primeira venda “externa”. A partir do *feedback* positivo desse cliente externo acerca das ferramentas implementadas na empresa, o Gestor\_4 entendeu que mais um *case* de sucesso poderia potencializar a comercialização de novos projetos da área, demonstrado pelo último nó do C8. Para isso, decidiu-se pela contratação de mais profissionais que pudessem agregar competências técnicas de programação e dar maior escala para a Empresa\_foco\_diversificada, fato representado pela segunda aparição do *cluster* C5.

Para finalizar a análise do MCI deste gestor, destaca-se o nó “conversa com clientes antigos sobre a necessidade de Transformação Digital”, que integra tanto o C3 quanto o C8. Essa conversa trouxe *insights* para a equipe condutora das atividades, visto que foi identificado interesse destes clientes no que concerne ao produto digital. Pode-se dizer também que, de certa forma, as negociações iniciam-se aqui, já que, durante as conversas, os comentários acerca dos benefícios que a transformação digital traz para os negócios foram despertando ainda mais o interesse dos envolvidos e, ao mesmo tempo, fizeram com que a Empresa\_foco se tornasse referência no assunto no que diz respeito à visão destes clientes.

Figura 4

Clusterização do mapa cognitivo individual do Gestor\_4



Fonte: Elaborado pelos autores.

### *Mapa cognitivo individual Gestor\_5*

O mapa cognitivo individual do Gestor\_5 está apresentado na Figura 5. O mapa conta com 31 nós ao total e 32 setas interligando-os. Percebe-se que existem dois nós conectados em mais de um nó-fim e existem cinco nós-fim com setas originadas em mais de um nó. No que tange à proporção do número de setas em relação ao número de conceitos, a razão encontrada é de aproximadamente 1,03.

O resultado da proporção de setas e nós do Gestor\_5 resultou no menor número dentre os entrevistados. Significa que, de acordo com essas relações, o mapa é o menos complexo dentre os elaborados nesta pesquisa. Isto não é necessariamente ruim, pois pode indicar heurísticas de simplificação da história por trás da decisão. Observa-se também que há um nó de cauda em um nível hierárquico superior aos demais. Isso se deve ao fato de que o desenvolvimento de ferramentas para otimização dos processos internos ocorreu durante as pesquisas e estudos relacionados ao mercado de transformação digital.

No tocante ao Gestor\_5, seu MCI manifesta sete *clusters* ao total, igualando ao Gestor\_4 como o que contém o maior número de *clusters* distintos.

O primeiro ponto de destaque é que cada nó de cauda faz parte de um *cluster* distinto. O C3 continua mostrando a sua relevância também sob a perspectiva do Gestor\_5, sendo um dos maiores agrupamentos no que diz respeito ao número de nós. Ressaltou-se a percepção do interesse de outros empresários no que tange ao produto digital, que tiveram contribuições para o melhoramento e desenvolvimento das ferramentas técnicas dele. Nesse contexto, optou-se pela inclusão do nó que retrata tal assunto também no C4. Percebe-se também como o direcionamento do mercado é parte indispensável para concretizar a diversificação.

Por ser uma empresa que se sustenta através da venda de projetos personalizados para clientes, os gestores da Empresa\_foco possuem essa constância como desafio. Porém, de acordo com o que foi mencionado pelo Gestor\_5, é difícil mensurar valor quando se trata de produtos de inovação, tema principal dos projetos da Empresa\_foco. Essa percepção culminou na busca por novas alternativas que pudessem ser mais plausíveis de mensurar o valor e os resultados que eram entregues aos clientes, surgindo a transformação digital como pauta das discussões. Esses eventos estão agrupados em um dos nós de cauda com outro nó, formando o C6.

Os outros dois nós de base estão nos *clusters* C9 e C10. Em relação ao primeiro, o Gestor\_5 ressalta uma demanda que a Empresa\_2 possuía acerca de previsão de recebíveis. Após ter realizado tentativas de resolver com métodos estatísticos, o gestor identificou uma potencial resposta no que tange às ferramentas digitais. Logo, as conversas culminaram em nós associados ao C3, que trata do aprofundamento no mercado de transformação digital. Pode-se dizer, portanto, que há uma origem da ideia de diversificação a partir desta demanda.

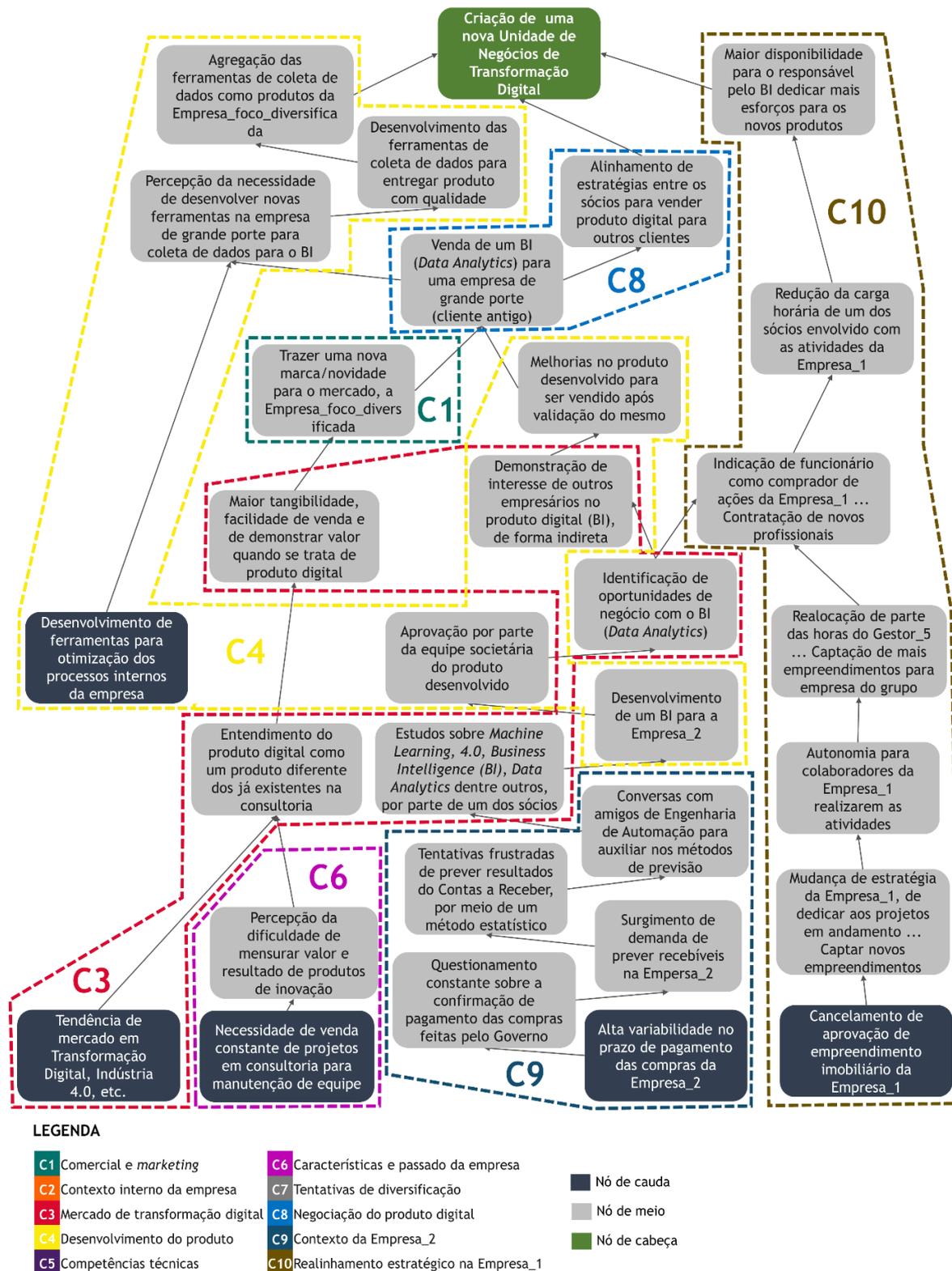
Já o segundo aborda eventos relacionados à Empresa\_1, do qual o gestor em questão atua como diretor com dedicação praticamente total. Com o advento das tentativas de resolver o problema, parte de sua carga horária deveria ser realocada das atividades da Empresa\_1. Naquele momento, havia uma expectativa de iniciar uma nova etapa de aprovação em um empreendimento que exigiria a construção de novas ferramentas e novas ações do corpo operacional. Porém, o cancelamento dessa etapa ocasionou algumas mudanças na estratégia da Empresa\_1, como trabalhar nos projetos que estão em andamento ao invés de captar novos empreendimentos, visto que a busca por melhorias na Empresa\_2 já estava em execução. Somado a isso, o Gestor\_5 entendia que os colaboradores da Empresa\_1 estavam treinados e capacitados para conduzir esses projetos, o que culminou em sua realocação de horas, dado que sua participação em projetos que já eram desenvolvidos na empresa poderia ser reduzida. As horas foram realocadas para as atividades relacionadas à Empresa\_foco\_diversificada.

Observa-se também a presença de um *cluster* com apenas um nó, o C1. Nota-se que, com o entendimento de que o produto digital é mais tangível no que se refere à geração de valor e entrega de resultados para o cliente, fez-se a primeira estruturação do que seria a Empresa\_foco\_diversificada, iniciando as ações de *marketing* e divulgação dela.

Por fim, as ações comerciais e reuniões com clientes resultaram na primeira venda externa do produto digital, como mostrado no C8. A partir de então, foram definidas estratégias para angariar outros clientes que poderiam comprar projetos de transformação digital oferecidos pela Empresa\_foco\_diversificada. Ademais, essa venda propiciou a coleta de *feedbacks* durante e após a entrega do projeto sobre a estruturação do produto, fundamentais para o aprimoramento das ferramentas, gerando mais valor para os próximos clientes que os contratassem.

Figura 5

Clusterização do mapa cognitivo individual do Gestor\_5



Fonte: Elaborado pelos autores.

Se a decisão de diversificação foi construída coletivamente, por que foram observadas diferenças importantes nos MCIs? Mantendo o viés interpretativista desta pesquisa, todos os mapas foram apresentados a cada entrevistado para que estes fornecessem, de forma independente, a sua interpretação acerca dos possíveis motivos por trás das variações individuais entre os mapas.

### *Fatores explicativos das diferenças individuais*

Para ilustrar as percepções individuais dos gestores em relação aos seus respectivos mapas cognitivos individuais e o entendimento em relação à ênfase dada pelos demais, a Tabela 2 foi criada. Destaca-se que os fatores listados reproduzem as falas dos entrevistados, sem juízo de valor dos pesquisadores.

**Tabela 2**

*Síntese dos fatores citados pelos gestores em relação às percepções dos MCI's*

Gestores	Percepções sobre seu MCI	Percepções dos demais gestores sobre seu MCI
Gestora_1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão interna da Empresa_foco;</li> <li>- Maior impacto para diversificação foi a estagnação de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vivencia o dia a dia da Empresa_foco;</li> <li>- Traz à tona fatores que impactam o seu dia a dia de trabalho;</li> <li>- Trouxe percepções parecidas com o Gestor_4;</li> <li>- Pouca participação no planejamento da estratégia, mas participa da implementação;</li> <li>- Não menciona a busca por novos ciclos da Empresa_foco pelo menor tempo de trabalho na empresa.</li> </ul>
Gestor_2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera o perfil histórico da empresa para tomar decisões;</li> <li>- Destaca alguns nós sobre o “comercial” por ter sido sua função no passado;</li> <li>- Gosta de analisar o contexto externo para identificar oportunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prefere apostar em negócios mais seguros devido ao rigor técnico;</li> <li>- Independente do contexto interno, não há impedimentos para que analise o mercado e identifique tendências;</li> <li>- Busca outras formas de receitas recorrentes, com produtos escaláveis;</li> <li>- Apresenta visão de sócio, de conselheiro, pela sua abordagem no contexto externo;</li> <li>- Compreende a dificuldade de vender os produtos da Empresa_foco. Por isso a necessidade de diversificação;</li> <li>- Internalizou o discurso dos sócios a respeito do mercado de transformação digital.</li> </ul>
Gestor_3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão macro do negócio, direcionada ao mercado externo;</li> <li>- Não acompanha o dia a dia da Empresa_foco;</li> <li>- Não abordou aspectos tecnológicos por não os conhecer;</li> <li>- Gosta de ir “direto ao ponto”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de profissional de finanças;</li> <li>- Busca entender o porquê de a transformação digital ser uma boa escolha (i.e. “Prove-me”);</li> <li>- Gosta de embasar decisões em dados reais e não é “de achismo”;</li> <li>- Perfil crítico, gosta de validar hipóteses;</li> <li>- Mapa mostra que não está diretamente envolvido com o dia a dia da Empresa_foco. Atuação como conselheiro;</li> <li>- Estudou bastante o mercado de transformação digital: reportagens, casos de sucesso etc.</li> </ul>

Gestores	Percepções sobre seu MCI	Percepções dos demais gestores sobre seu MCI
Gestor_4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase estratégica e comercial: conhecer o futuro, mas não vender antes de construí-lo;</li> <li>- Dado que a demanda de transformação digital existe, optou por testar e, se der certo, vender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança societária trouxe uma nova responsabilidade: como gerar receitas para empresa?</li> <li>- Atualmente é o responsável pelas funções comerciais;</li> <li>- Envolvido com o desenvolvimento do produto para melhorar a negociação;</li> <li>- Vive o dia a dia da Empresa_foco, conhece o contexto interno;</li> <li>- Cita a tentativa de diversificação para o mercado de <i>startups</i> devido ao seu envolvimento com a área;</li> <li>- É o sócio mais ativo com a Empresa_foco, busca novos produtos e um novo clique com frequência.</li> </ul>
Gestor_5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adiamento da aprovação de um empreendimento da Empresa_1 possibilitou maior dedicação de tempo para a Empresa_foco;</li> <li>- Apesar de não ser o responsável financeiro da Empresa_2, buscou mais conhecimento em finanças corporativas, identificando uma oportunidade de aplicação na Empresa_2;</li> <li>- Aborda conceitos relacionados ao desenvolvimento do produto por ter maior conhecimento técnico e tempo para dedicar à sua concepção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil mais técnico dentre os gestores;</li> <li>- Visualização do potencial de aplicação da transformação digital na Empresa_2 foi decisivo para nova unidade de negócio;</li> <li>- Não teria o produto de transformação digital se não fossem as horas disponíveis do Gestor_5;</li> <li>- Discurso direcionado para o desenvolvimento do produto por ser o principal responsável pela criação do produto digital;</li> <li>- Por ser a principal referência da Empresa_1 enquanto gestor, mencionou mais conceitos a respeito do seu contexto;</li> <li>- Enfatiza o “como fazer” a transformação digital por meio das ferramentas;</li> <li>- Por ter realocado horas para desenvolvimento do produto digital, sente a necessidade de justificar a sua redução de horas na Empresa_1, que consumia boa parte de sua carga horária;</li> <li>- Não comenta muito sobre a estratégia, como diversificação, pois é focado na parte técnica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nas informações obtidas com os gestores, percebe-se algumas convergências entre os fatores destacados por si próprio e pelos demais entrevistados. Identifica-se, por exemplo, o reconhecimento dos gestores em relação ao perfil técnico do Gestor\_5 no que tange ao desenvolvimento do produto digital, o que corrobora com sua base teórica de conhecimentos em estatística e programação e com a sua concepção da justificativa para criação do novo produto. Dada essa característica técnica, os demais gestores entendem que o foco do Gestor\_5 na parte técnica faz com que ele a relacione mais com a diversificação ao invés de conceitos ligados à estratégia e, ao ser questionado sobre as percepções do seu próprio MCI, o gestor em análise não menciona o mercado e a estratégia da Empresa\_foco como impulsionadores do processo. Ademais, de acordo com o entendimento de outros gestores, o desenvolvimento do novo produto só foi possível devido à maior dedicação do Gestor\_5 para a sua construção, fator que também foi mencionado pelo próprio gestor, que reconheceu em uma de suas análises que o fato de a Empresa\_1 demandar menos recursos de sua mão de obra contribuíram para o desenvolvimento do produto digital.

Conforme sua função na Empresa\_foco, a Gestora\_1 sinaliza maior relevância para os fatores internos, dado que, na sua visão e dos demais gestores, isso é o que mais afeta o seu dia a dia.

Ademais, há uma convergência entre os gestores de que seu discurso é, de certa forma, alinhado com o do Gestor\_4, já que ambos convivem cotidianamente na Empresa\_foco e a Gestora\_1 recebe muitas informações através dele, visto que ela não participou diretamente da maioria das reuniões estratégicas. Percebe-se aqui uma influência cognitiva do Gestor\_4, que ocupa a função de mais alta gestão da Empresa\_foco, em relação à Gestora\_1. Essa troca de informações entre o indivíduo referência da alta gestão e demais equipes de alta gerência é destacado por Bromiley e Rau (2016) como fator determinante na similaridade entre representações cognitivas.

No que tange ao Gestor\_4, sua percepção se mostra mais direcionada ao perfil de análise estratégica e entendimento do setor, tanto por ser um dos sócios da Empresa\_foco quanto pelas funções comerciais e pelo contato com o mercado. Dada a nova atribuição comercial, os gestores mencionaram maior prevalência de conceitos relacionados ao desenvolvimento do produto do que na maioria dos MCI's, pois é um conhecimento que agrega valor durante as negociações e se mostrou essencial nas vendas da primeira versão do produto digital. Por outro lado, apesar de ter aparecido no seu MCI, o Gestor\_4 não mencionou como ênfase a mudança societária - a qual, segundo parte dos demais gestores, trouxe novas responsabilidades para ele: buscar os próximos ciclos de produto na Empresa\_foco. Neste caso, o ciclo trata de uma tecnologia que vem sendo difundida e, conforme Bromiley e Rau (2016), a atenção à tecnologia emergente é um dos fatores que causam uma influência cognitiva no representante da cúpula estratégica em relação à sua percepção. Ademais, grande parte dos fatores citados por ele dizem respeito ao contexto estratégico e pouco à operação. Isso sinaliza uma possível redução do seu contato com o operacional e, ao mesmo tempo, indica que a busca pelo novo ciclo ocorreria independentemente dos resultados da Empresa\_foco, diferentemente do que a Gestora\_1, também atuante no dia a dia da empresa, entende como relevante para a diversificação.

Por fim, o Gestor\_2 e o Gestor\_3 destacaram a análise do contexto do mercado em seus respectivos MCI's, convergindo com as respectivas funções de sócios e conselheiros da Empresa\_foco. No entanto, o Gestor\_2 reforça o rigor técnico da empresa ao longo de sua história, que emergiu também da análise de outros gestores quando se trata de sua preferência em “fazer apostas mais seguras”. O passado como gestor comercial também apresentou influência significativa para os gestores, reforçando a construção de uma visão guiada por fatores históricos até a decisão de diversificar para o mercado de transformação digital, tendo em vista que outras tentativas de diversificação foram discutidas e se mostraram relevantes para esse gestor por ter sido uma das suas responsabilidades na Empresa\_foco. No tocante ao Gestor\_3, complementando a sua análise, é evidente o entendimento dos gestores em relação ao seu perfil analítico e de tomada de decisões embasadas em dados de mercado, de obter conhecimento através de dados. A sua função na Empresa\_foco ratifica essa percepção, já que é o responsável pelo setor financeiro e lida boa parte do tempo com dados. Durante as discussões sobre o mercado, a análise sinaliza que o Gestor\_3 sentiu

a necessidade de ser convencido com dados de que o mercado de transformação digital era uma boa opção para diversificar. Esse era um dos motivos pelos quais os gestores apontaram as pesquisas demasiadas sobre o setor no seu MCI, na tentativa de conhecer com maior profundidade o mercado em questão.

Em geral, é perceptível a influência de experiências passadas dos gestores no que diz respeito à sua percepção sobre a elaboração da estratégia de diversificação, como a tentativa de entrada em um mercado em que possuíam maior conhecimento da forma como ele funciona e em consonância com o início da carreira de alguns dos entrevistados. As funções que cada gestor ocupa também se mostram um fator relevante no entendimento do contexto de elaboração da estratégia. Essa influência é evidenciada: (a) pelo discurso da Gestora\_1, que faz uma abordagem do cenário interno da Empresa\_foco, dado que ela é envolvida com a operação; (b) pelo Gestor\_2 e Gestor\_3 que ressaltam a análise do mercado, visto que exercem funções de conselho; (c) pelo Gestor\_4 e sua responsabilidade de captar novos projetos para a empresa; e, por fim, (d) pelo Gestor\_5 e as mudanças que o envolvimento com a criação do produto trouxe para as suas demais atribuições e sua compreensão a respeito das justificativas para diversificar. Destaca-se também a influência da comunicação da cúpula estratégica sobre a diversificação, que repassam as informações aos seus liderados com viés de sua percepção do cenário.

### **Considerações finais**

Por meio deste trabalho, estudou-se o processo de racionalização da tomada de decisão acerca de um evento passado e, por meio de entrevistas com gestores e estrategistas, construiu-se os mapas cognitivos individuais de cada um. O mapeamento cognitivo causal foi utilizado como ferramenta para justificar a diversificação mais recente da Empresa\_foco, mostrando as percepções de cada um dos entrevistados sobre os fatos passados e propiciando a interpretação dos possíveis condicionantes das diferenças individuais observadas. Nesse contexto, pode-se dizer que o objetivo geral proposto neste trabalho foi atingido.

Conforme apresentando neste trabalho, o processo decisório dos estrategistas é afetado por algumas variáveis individuais. Fatores como a experiência dos fundadores nas decisões iniciais, as demandas de trabalho do executivo e a influência em relação aos níveis hierárquicos subsequentes são alguns exemplos apresentados por Bromiley e Rau (2016). Estes corroboram com fatores citados pelos estrategistas no que diz respeito às percepções e influências acerca do processo de tomada de decisão e que foram apresentados na tabela 2. Por outro lado, não foram identificadas influências significativas dos critérios relacionados ao gênero ou idade dos gestores, mas que podem influenciar o processo decisório em outros contextos organizacionais.

Algumas dificuldades foram encontradas ao desenvolver este trabalho. Primeiramente, durante a coleta de dados por meio das entrevistas, evitar a indução de perguntas para os gestores

que foram entrevistados por último se mostrou um fator de difícil condução. Afinal, a ausência de imparcialidade pode enviesar a construção do MCI. A existência de documentos a respeito do processo de diversificação poderia complementar a análise, emergindo alguns conceitos que eventualmente os entrevistados poderiam ter esquecido naquele momento.

Como sugestões para trabalhos futuros, sugere-se focar, não nos conceitos em si (*i.e.* os nós dos mapas) mobilizados por cada estrategista de uma equipe de alta gestão, mas nas crenças de causalidade (*i.e.* as setas) envolvidas nessas racionalizações das decisões estratégicas. Tais estudos podem permitir um melhor entendimento de como teorias subjetivas revelam uma representação causal do mundo, iluminando não só problemas ou grupo de problemas, mas provendo o entendimento de como as conexões ocorrem entre problemas inter-relacionados nas representações cognitivas de cada gestor (Felin & Zenger, 2017). Assim, mostrando como as teorias subjetivas enfatizam a natureza das relações causais, identificando a ordem dos eventos e adentrando nos processos subjacentes à sua ocorrência, permite-se compreender as razões que levam ao fenômeno de interesse (Sutton & Staw, 1995). Com isso, trabalhos futuros poderão aprofundar o movimento de microfundamentos comportamentais na área de estratégia, utilizando de lógicas como as de causalização e efetuação (Sarasvathy, 2001) como recursos teóricos, a fim de, assim, penetrar até o nível das próprias inferências causais que fundamentam as teorias prospectivas ou retrospectivas de estrategistas.

### Referências

- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, smj.3015. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel, R. R. (1998). Participation in Strategic Decision Making: The Role of Organizational Predisposition and Issue Interpretation. *Decision Sciences*, 29(1), 25–51. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01343.x>
- Bacharach, S., Bamberger, P., & Mundell, B. (1995). Strategic and tactical logics of decision justification: Power and decision criteria in organizations. *Human Relations*, 48, 467–488.
- Bansal, P. (Tima), & Corley, K. (2012). Publishing in *AMJ* —Part 7: What’s Different about Qualitative Research? *Academy of Management Journal*, 55(3), 509–513. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.4003>
- Bansal, P. (Tima), Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New Ways of Seeing through Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189–1195. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>

- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process: A Literature Review. *Journal of Management*, 42(1), 174–202. <https://doi.org/10.1177/0149206315617240>
- Buyl, T., Boone, C., & Matthyssens, P. (2011). Upper echelons research and managerial cognition. *Strategic Organization*, 9(3), 240–246. <https://doi.org/10.1177/1476127011417345>
- Clarke, I., & Mackaness, W. (2001). Management ‘Intuition’: An Interpretative Account of Structure and Content of Decision Schemas Using Cognitive Maps. *Journal of Management Studies*, 38(2), 147–172. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00232>
- Csaszar, F. A. (2018). What Makes a Decision Strategic? Strategic Representations. *Strategy Science*, 3(4), 606–619. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0067>
- Csaszar, F. A., & Levinthal, D. A. (2016, October 1). *Mental representation and the discovery of new strategies*. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.2440>
- Daniels, K., Johnson, G., & de Chernatony, L. (2002). *Task and Institutional Influences on Managers’ Mental Models of Competition*. 32.
- Dieste, O., & Juristo, N. (2011). Systematic review and aggregation of empirical studies on elicitation techniques. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 37(2), 283–304. <https://doi.org/10.1109/TSE.2010.33>
- Eden, C. (1992). On the nature of cognitive maps. *Journal of Management Studies*, 29(3), 261–265. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00664.x>
- Eden, C. (2004). Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European Journal of Operational Research*, 159(3), 673–686. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00431-4](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00431-4)
- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). Analysing and comparing idiographic causal maps. In C. Eden, & J.-C. Spender, *Managerial and organizational cognition: Theory, methods and research*. London: Sage Publications, 192–209.
- Eden, C., Ackermann, F., & Cropper, S. (1992). THE ANALYSIS OF CAUSE MAPS. *Journal of Management Studies*, 29(3), 309–324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00667.x>
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>
- Elbanna, S., Thanos, I. C., & Jansen, R. J. G. (2020). A Literature Review of the Strategic Decision-Making Context: A Synthesis of Previous Mixed Findings and an Agenda for the Way Forward. *M@n@gement*, 42–60. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i2.4621>
- Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science*, 2(4), 258–271. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048>
- Gaganis, C., Papadimitri, P., Pasiouras, F., & Ventouri, A. (2021). Informal Institutions and Corporate Reputational Exposure: The Role of Public Environmental Perceptions. *British Journal of Management*, 1467-8551.12461. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12461>

- Gavetti, G. (2012). Perspective—Toward a Behavioral Theory of Strategy. *Organization Science*, 23(1), 267–285. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0644>
- Gavetti, G., & Porac, J. (2018). On the Origin of Great Strategies. *Strategy Science*, 3(1), 352–365. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0054>
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2005). How Strategists Really Think. *Harvard Business Review*, 13.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2007). On the origin of strategy: Action and cognition over time. *Organization Science*, 18(3), 420–439. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0282>
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462. <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>
- Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination  $\times$  power = strategic change: When Will Boards Influence Strategy? *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087–1111. <https://doi.org/10.1002/smj.202>
- Haidt, J. (2001). *The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment*. 108(4), 814–834.
- Haidt, J. (2007). The New Synthesis in Moral Psychology. *Science*, 316(5827), 998–1002. <https://doi.org/10.1126/science.1137651>
- Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2015). Psychological Foundations of Strategic Management. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–3). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120037>
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 387–417. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093612>
- Hodgkinson, G. P., Maule, A. J., & Bown, N. J. (2004). Causal Cognitive Mapping in the Organizational Strategy Field: A Comparison of Alternative Elicitation Procedures. *Organizational Research Methods*, 7(1), 3–26. <https://doi.org/10.1177/1094428103259556>
- Hodgkinson, G. P., Sund, K. J., & Galavan, R. J. (2017). Chapter 1: Exploring Methods in Managerial and Organizational Cognition: Advances, Controversies, and Contributions. In R. J. Galavan, K. J. Sund, & G. P. Hodgkinson (Eds.), *New Horizons in Managerial and Organizational Cognition* (Vol. 2, pp. 1–22). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2397-52102017002>
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
- Iederan, O., Curseu, P., & Vermeulen, P. (2009). Effective decision-making: The role of cognitive complexity in strategic decisions. *Studia Psychologica*, 51(4).
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41. <https://doi.org/10.2307/256350>
- Isabella, L. A., & Waddock, S. (1994). Top Management Team Certainty: Environmental Assessments, Teamwork, and Performance Implications. *Journal of Management*, 20(4), 835–858.

- Itami, H., & Numagami, T. (1992). Dynamic interaction between strategy and technology. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 119–135. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130909>
- Johnson, D. R., & Hoopes, D. G. (2003). Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1057–1068. <https://doi.org/10.1002/smj.320>
- Kaplan, S. (2011). Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, 48(3), 665–695. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00983.x>
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585–608. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130803>
- Locke, K., Feldman, M., & Golden-Biddle, K. (2020). Coding Practices and Iterativity: Beyond Templates for Analyzing Qualitative Data. *Organizational Research Methods*, 109442812094860. <https://doi.org/10.1177/1094428120948600>
- Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing Effective Organizations. In *Strategic Management Journal* (No. 6). PRENTICE-HALL.
- Narayan, S., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2020). From Attention to Action: The Influence of Cognitive and Ideological Diversity in Top Management Teams on Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, joms.12668. <https://doi.org/10.1111/joms.12668>
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37(1), 305–351. <https://doi.org/10.1177/0149206310383986>
- Porac, J. F., & Thomas, H. (2002). Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions. *Handbook of Strategy and Management*, 165–181.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
- Pryor, C., Hirth, R., & Jin, Y. (2021). By the Book or Out of the Box? Top Decision Maker Cognitive Style, Gender, and Firm Absorptive Capacity. *Frontiers in Psychology*, 12, 622493. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.622493>
- Raffaelli, R., Glynn, M. A., & Tushman, M. (2019). Frame flexibility: The role of cognitive and emotional framing in innovation adoption by incumbent firms. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1013–1039. <https://doi.org/10.1002/smj.3011>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371. <https://doi.org/10.2307/2393788>
- Wrona, T., Ladwig, T., & Gunnesch, M. (2013). Socio-cognitive processes in strategy formation – A conceptual framework. *European Management Journal*, 31(6), 697–705. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.005>