

ORIGENS E FUNDAMENTOS DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA: DE CHANDLER À PORTER

Jussara Maria Silva Rodrigues Oliveira

Professora do curso de Administração do UNIFOR-MG

Denise Grzybovski

Professora da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e

Contábeis-FEAC-Universidade de Passo Fundo-UPF

Ricardo de Souza Sette

Professor do Departamento de Administração e Economia-DAE-UFLA

RESUMO

Este estudo teve por objetivo revisar as origens e os fundamentos do termo estratégia com vistas a evitar o seu uso inadequado, bem como apontar a importância de que modelos de análise da estratégia alternativos ao porteriano sejam difundidos nos cursos de graduação em Administração, no Brasil. A reflexão teórica acerca da epistemologia e da metodologia nos estudos em estratégia pode contribuir para a condução de estudos organizacionais mais consistentes, por meio de novos modelos, que permitam visualizar novos horizontes temáticos. A academia tem importante papel a desempenhar na identificação de elementos teóricos que sustentem processos de teorização no campo da estratégia e, também, precisa assumir o papel de disseminadora de novos conhecimentos. Seria prudente fazer opções didático-pedagógicas por discutir, em aulas de graduação, artigos científicos clássicos e contemporâneos em detrimento dos manuais de administração estratégica. Talvez, assim, teríamos estrategistas melhor preparados para selecionar o melhor modelo de análise entre os disponíveis na literatura.

Palavras-chaves: Estratégia. Origens. Modelos.

ORIGINS AND BACKGROUND OF THE CONCEPT OF STRATEGY:

FROM CHANDLER TO PORTER

ABSTRACT

This study aimed to review the origins and foundations of the term strategy in order to prevent its misuse, as well as pointing out the importance of analytical models of strategy alternatives to porteriano is disseminated in undergraduate courses in Business Administration in Brazil. A theoretical reflection on the epistemology and methodology in studies in strategy can contribute to the conduct of organizational studies more consistent with new models that let you see new horizons theme. The academy has an important role to play in identifying theoretical elements that support processes of theorizing in the field of strategy, and also must assume the role of disseminator of new knowledge. It would be prudent to didactic and pedagogical options for discussion in undergraduate classes in classical and contemporary papers at the expense of strategic management textbooks. Perhaps, then, strategists would have better prepared to select the best model for analysis from those available in literature.

Keywords: Strategy. Sources. Models.

1 INTRODUÇÃO

O termo "estratégia", nas duas últimas décadas, tem sido muito utilizado nos espaços organizacionais para explicar cursos de ação empresarial, de maneira indiscriminada, de forma que se tornou primordial condensar os conceitos clássicos e emergentes formulados pelos teóricos da administração, bem como discutir as propostas de sua aplicabilidade, por meio dos principais modelos de investigação. Objetiva-se contribuir para evitar o uso inadequado dos mesmos, bem como apontar a importância de que modelos alternativos ao porteriano sejam difundidos nos cursos de graduação em Administração, no Brasil. Acredita-se que refletir teoricamente a epistemologia e a metodologia nos estudos em estratégia, a partir dos escritos clássicos, pode contribuir para a condução de estudos organizacionais mais consistentes, por meio de novos modelos, bem como a visualização de novos horizontes temáticos.

Um estudo pormenorizado da historicidade conceitual do termo estratégia talvez possa revelar que não existe uma definição universal, mas uma evolução e redirecionamento do seu uso, em função das transformações ambientais que (re)formam os espaços organizacionais. O que se tem observado no conjunto de textos disponíveis na literatura de estratégia empresarial é que as definições do termo são numerosas e, por vezes, revelam ambigüidades, que vão desde conceitos "simples" (estratégia formada) até conceitos "complexos" (estratégia formulada). Poucos estudos, no entanto, se dedicam à concepção de estratégia como um processo contínuo, capaz de transformar estratégias emergentes em comportamento estratégico eficaz (MARIOTTO, 2003). Nesse sentido, questiona-se sobre qual conceito utilizar como variável, nos estudos de estratégia empresarial.

O modelo metodológico adotado para atingir o propósito dessa investigação, inicialmente, envolveu a coleta e seleção dos escritos clássicos sobre o conceito de estratégia, numa busca histórica retrospectiva. Foram encontrados os seguintes trabalhos: Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Schendel e Hofer (1978), Miles e Snow (1978), Porter (1985), Mintzberg (1988) e Hax e Wilde II (1999). O seu conteúdo foi mapeado e identificado num quadro explicativo. Nele, foram inseridos elementos conceituais, que permitem identificar o processo de teorização, num estudo longitudinal, formulado pelos expoentes da literatura internacional sobre estratégia. Num segundo momento, buscou-se, na literatura sobre estratégia empresarial, elementos que permitissem realizar uma análise evolucionista do conceito de estratégia, utilizando como referência metodológica as escolas do pensamento de estratégia sintetizadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Com esse conjunto de elementos teóricos, percebeu-se, claramente, a necessidade de se abrir espaços para novos modelos de análise (modelo integrativo). Se o modelo prescritivo continua válido nos estudos sobre estratégia, parte-se, agora, para outra dimensão. Prever cenários, estabelecer diretrizes organizacionais, pressupor estabilidade ambiental respondem o "como" elaborar "estratégia". O modelo aqui proposto tem como ponto de partida a convergência "natural" de competidores, que pelas suas relações de poder, fazem

emergir estratégias transformativas, num processo de inclusão e exclusão análogo às concepções darwinianas.

Os resultados das análises estão apresentados em duas partes que se complementam entre si. A primeira explora a construção histórica conceitual do termo estratégia, enfatizando-se as contribuições de Ansoff (1965), Miles e Snow (1978), Porter (1985) e Mintzberg (1988) pela sua importância para o delineamento estratégico das organizações do mundo contemporâneo. A segunda parte é dedicada à compreensão dos modelos de análise com base nas escolas do pensamento de estratégia, para assim, observar com maior clareza, os elementos presentes na construção teórica do termo. Esse referencial é considerado o arcabouço teórico necessário para atingir os objetivos aos quais este ensaio teórico foi elaborado, bem como para apontar caminhos a serem percorridos pelos estudantes da área.

2 REVISÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O termo "estratégia", nas últimas décadas, ganhou destaque e ocupa um lugar privilegiado na linguagem coloquial, como reflexo do *status* conquistado nos estudos relativos à sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos. A origem do vocábulo "estratégia" está na Grécia Antiga, significando a "arte do general", o "chefe do exército", numa conotação voltada para a guerra, significando um caminho a ser percorrido. (STEINER e MINER, 1981). No entanto, os diferentes conceitos de estratégia, uns mais restritos e outros mais abrangentes, não impedem que haja integração e sobreposição de teorias e enfoques no pensamento de um grupo de teóricos e em um determinado campo orientador (vide Quadro 1). Reconhecidamente, estratégia trata-se de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial, sendo sua concepção, ao longo do tempo, construída com vistas ao melhor desempenho da organização.

Segundo a literatura consultada, a análise do conceito de estratégia, obrigatoriamente, inicia-se pelos estudos de Chandler (1962), nos quais se observa que o campo orientador da definição está apontado para a racionalidade econômica. A proposta conceitual apresentada pelo autor é da estratégia vista a partir da definição dos objetivos organizacionais e da adoção de ações, tendo como ponto principal a alocação dos recursos da organização, que muitas vezes, são limitados. A empresa deveria prestar maior atenção no uso dos recursos de uma maneira mais racional e eficiente. Entre outras coisas, o que chamou a atenção do autor foi a formação de uma estrutura administrativa para mobilizar, sistematicamente, o uso dos recursos, dentro de cada atividade funcional, coordenação com a demanda de mercado, o fluxo e a determinação do nível de atividade dos departamentos funcionais.

Quadro 1: Concepção histórica do conceito de estratégia, com base nos escritos clássicos

Autores	Diferentes pontos de vista
Chandler (1962)	Determinar objetivos organizacionais de longo prazo e adotar componentes integrados que explicam as relações entre tipos particulares de organização, estrutura e ambiente.
Ansoff (1965)	Estabelecer conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento organizacional como possibilidade de adaptação às modificações do ambiente econômico.
Andrews (1971)	Constituir um esquema conceitual do qual a elaboração e a formalização solapam o modelo corporativo em sua essência. Até conhecer a estratégia, não se desenha a estrutura.
Schendel e Hofer (1978)	Estabelecer os <i>meios</i> fundamentais para atingir os objetivos organizacionais, sujeitos a um conjunto de restrições do meio envolvente.
Miles e Snow (1978)	Responder às mudanças ambientais, analisando a relação produto-mercado. Nesse caso, a postura estratégica é de acompanhamento por mecanismos complementares; estrutura e processos organizacionais voltados à implementação da estratégia.
Porter (1985)	Estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico, por meio de um sistema de atividades diferenciadas.
Mintzberg (1988)	Determinar a força mediadora entre organização e contexto: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. Envolve aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Essa forma clássica de interpretar estratégia remete-nos aos trabalhos em torno da racionalidade econômica limitada à capacidade da memória, desenvolvidos por March e Simon (1981), numa perspectiva ambiental de equilíbrio e adaptação (ROULEAU; SEGUIN, 1995), o que nos faz pensar que a discussão sobre estratégia tenha se iniciado, implicitamente, antes de Chandler (1962) cunhar o termo numa perspectiva sistêmica, onde estão os principais escritos estratégicos.

Em 1965, Ansoff desenvolve uma outra perspectiva, na qual a estratégia é vista como ações e decisões voltadas ao comportamento organizacional. Ao comparar os estudos de Ansoff (1965) aos de Chandler (1962), constata-se uma mudança no campo de análise sob o mesmo foco orientador. Pode-se considerar que ocorreu uma evolução nesse período de estudos, ao focalizar estratégia no campo organizacional sob a ótica econômica, determinando e relevando a não preocupação exclusivamente com o campo econômico, mas à gestão enquanto processo em busca dos melhores resultados. Os autores utilizam uma ênfase conceitual diferente para estratégia, apesar de se reconhecer certo grau de complementaridade ao longo do tempo.

Schendel e Hofer (1978) seguem a proposta de Ansoff (1965), inovando a compreensão de estratégia ao deslocarem o termo "regras para a ação" para "meios para cometer a ação", em busca dos resultados da organização. Aqui, a discussão está centrada na visão interna (conteúdo e tarefas) para a interação da organização com o ambiente externo (processo). De acordo com os autores, a estratégia descreve as características fundamentais do ajuste que uma organização realiza entre suas competências,

recursos, oportunidades e ameaças do ambiente externo, de forma a atingir seus objetivos.

Em relação ao contexto sistêmico que envolve a organização, Schendel e Hofer (1978) reconhecem a interferência do ambiente na eficácia da estratégia delineada. Porém, Ansoff (1965) traz a idéia de ecossistema, indicando possibilidades de o ambiente oferecer elementos para o equilíbrio dos agentes. Schendel e Hofer (1978), no entanto, ao se referirem ao ambiente, observam que esse condiciona a participação ou não de alguns agentes, por meio de elementos de restrição, que precisam ser "controlados".

Miles e Snow (1978), por sua vez, focalizam o processo de adaptação organizacional através da inter-relação de estratégia, estrutura e processos, que dão origem a um modelo de análise da estratégia formado por dois elementos básicos. Um é a abordagem geral do processo de adaptação, especificando as principais linhas de decisão que a empresa deve tomar para se manter alinhada e ajustada ao seu ambiente. O outro elemento é uma tipologia organizacional, retratando os diferentes padrões de comportamento adaptativo utilizados pelas empresas.

A tipologia proposta por Miles e Snow (1978) classifica as unidades de negócio em quatro categorias (prospectoras, defensoras, analisadoras e reativas), com vistas a trazer o conceito de estratégia atrelado aos mecanismos reativos da organização. O objetivo final era fazer com que a organização visualizasse as forças presentes no ambiente e se antecipasse ao "jogo do mercado", que traz forças que condicionam o ingresso dos competidores e, também, determina as condições de permanência daqueles que já estão inseridos no "jogo." (MILES *et al*, 1978).

No entanto, foi com os estudos de Porter, em 1980, que essa discussão ganhou dimensão e importância na gestão das organizações. Porter (1985), após estudar a concorrência na indústria, observou que o mercado apresentava barreiras, entrada de novos competidores, bem como de mobilidade, que dificultavam a movimentação das empresas dentro de uma dada indústria. Mais do que estabelecer estratégias para atingir objetivos, uma organização deveria preocupar-se em se posicionar, adequadamente, no mercado. Assim, as estratégias conduzem as organizações a possíveis equilíbrios no mercado.

Com os estudos de Porter (1985), o que se observa é a emergência de um campo novo e complexo para o desenvolvimento de estudos organizacionais. Os debates teóricos passam a centrar-se em proposições de grandes grupos de autores, com visões semelhantes, que são analisados a partir do seu conjunto na forma de escolas do pensamento de estratégia.

Mintzberg (1987a; 2000), ao reconhecer a necessidade da natureza humana em definir conceitos em função do uso aleatório de alguns termos no campo organizacional, especialmente o de estratégia, apresenta cinco definições básicas. A base de suas discussões está em duas características essenciais: planejamento das ações, desenvolvimento e implementação consciente. Seus estudos revelaram o ecletismo conceitual do termo estratégia, sob a concepção dos cinco P's. Ao observar que nem todos os planos tornam-se modelos, que nem todos os modelos se desenvolvem com base em planos, bem como que

nem todas as estratégias são mais que posições e menos que perspectivas. Nesse sentido, Mintzberg (1987a) reconhece a complementaridade dos diferentes conceitos e observa que estratégia, como modelo, introduz um outro importante fenômeno nas organizações, que é o de "convergência" e de "realização de consistência no comportamento". Cada definição adiciona elementos à compreensão de estratégia, encoraja-nos a orientar questões fundamentais sobre organizações no geral.

Em síntese, os estudos em torno do conceito de estratégia deixam transparecer que um elemento básico na definição de estratégia é a distinção que se faz entre estratégias desejadas pela organização e aquelas, realmente, levadas à execução. Enquanto os planos dizem respeito às estratégias desejadas, os padrões são estratégias efetivamente realizadas. Uma outra distinção refere-se às estratégias deliberadas e estratégias emergentes ou flexíveis. (MINTZBERG, 1987a, 1987b). As primeiras ocorrem por mudanças planejadas. As últimas são resultantes de mudanças não planejadas e sua ocorrência se dá desestruturadamente, fazendo a organização aprender a partir dos erros cometidos.

3 ESCOLAS DO PENSAMENTO DE ESTRATÉGIA E OS MODELOS DE ANÁLISE

O resultado da presente revisão histórica do conceito de estratégia oferece elementos teóricos para discutir o pensamento estratégico numa perspectiva evolucionista. As sobreposições de autores e de pensamentos, identificadas nos trabalhos publicados nos últimos quarenta anos, fez com que o campo da estratégia evoluísse cientificamente e oferecesse diferentes modelos de análise. Ao mesmo tempo, se observa que pesquisas empíricas, no Brasil, continuam sendo desenvolvidas segundo as orientações clássicas.

Talvez, esse fenômeno possa ser explicado pelo conjunto de conceitos, teorias e modelos que se encontravam dispersos em livros e periódicos científicos, até 1998, quando foram reunidos por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Por meio da seleção de características e de orientações das proposições teóricas, foi possível aos autores o agrupamento de estudos e modelos utilizados em administração estratégica, que passaram a formar as "escolas do pensamento" em estratégia. Com o intuito de compreender cada uma das escolas e, ao mesmo tempo, oferecer elementos teóricos para o desenvolvimento de estudos empíricos, a seguir, elas são apresentadas em três grandes blocos, seguindo os modelos orientadores: prescritivo, descritivo e integrativo.

3.1 Modelo Prescritivo

As primeiras propostas teóricas do pensamento de estratégia no campo organizacional nascem da necessidade de adequar organização e ambiente (contexto), por meio de modelos gerenciais que propunham "formar" estratégias. A ação deveria fluir da razão e, por conseguinte, a formação da estratégia deveria estar centrada no executivo principal, supostamente, o mais preparado para desenvolver esse raci-

ocínio dentro das organizações da época, anos sessenta.

As premissas orientadoras das escolas formadoras do modelo prescritivo estavam em separar o estrategista (executivo principal, aquele que forma a estratégia) dos implementadores (funcionários, aqueles que executam a ação), ou seja, a conformação do pensamento mecanicista clássico de separar o pensamento da ação. Para que a execução ocorra exatamente como o previsto, o modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal, pressupondo ambiente estável, até o momento da sua implementação. As estratégias, por sua vez, deveriam ser explícitas para levar simplicidade às organizações complexas. O estrategista monitora o processo de implementação, por meio de sistemas de planejamento, orçamento e controle.

Apesar de as escolas do modelo prescritivo terem sido muito difundidas e representarem a visão mais clássica e influente do processo de formação da estratégia, foram criticadas por separarem formulação de implementação da estratégia e, assim, estabelecerem pouca interação com o ambiente externo e promoverem mais "controle estratégico" do que "planejamento estratégico". Daí, se originou outra crítica: dos modelos prescritivos serem inflexíveis durante o processo de implementação, pressuporem estabilidade ambiental num mundo complexo, apresentarem um foco estreito da gestão empresarial orientado para o econômico em detrimento do social e político ou econômico não quantificável. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Os modelos utilizados para "formar" a estratégia numa perspectiva prescritiva podem ser considerados o SWOT, o Modelo Steiner (ampliado pelo Sistema de Planos - hierarquias de planejamento - do *Stanford Research Institute*), a Matriz BCG e o Modelo de Análise Competitiva ("modelo de Porter").

O modelo SWOT tem origem nos estudos de Andrews apresentados na sessão anterior, ao qual foram incluídos elementos novos, como responsabilidade social (ética da sociedade na qual a organização opera) e valores gerenciais (crenças e preferências dos estrategistas). A ênfase está na avaliação da organização em relação ao ambiente externo e interno onde o primeiro revela ameaças e oportunidades e, o segundo, as forças e fraquezas da organização. (CALVALCANTI, 2003).

O Modelo Steiner de planejamento estratégico, por sua vez, nada mais é do que a divisão em etapas claramente delineadas da proposta apresentada no modelo SWOT. Como elemento inovador, foram incluídas listas de verificação e técnicas de monitoramento do processo, orientadas pela análise financeira com ênfase para a "criação de valor". Na escola de posicionamento, criação de valor é um termo utilizado como sinônimo de métodos associados ao cálculo do "valor para o acionista".

Uma outra inovação apresentada a partir do Modelo de Steiner à formação de estratégia foi a operacionalização da estratégia, por meio de planos minuciosamente articulados em níveis de hierarquia: estratégico, de desenvolvimento corporativo e de operações. Assim, com a adequação aos elementos do modelo original, as ações empreendidas pela organização deixavam claramente separadas as etapas *planejamento de ações e controle de desempenho* nos níveis corporativo, funcional e operacional.

Outro modelo, Matriz BCG, oferece elementos para o estrategista definir objetivos, estratégia e orçamento de cada unidade de negócios em relação ao *portfólio* de negócios da organização. A matriz de crescimento-participação de mercado, como é conhecida a matriz BCG, se transforma num "esboço de planejamento" (KOTLER, 1993) para a tomada de decisão estratégica, a partir da avaliação de cada negócio e na fixação do objetivo mais viável para a organização, tendo como referência a posição dinâmica e não a posição estática atual dos negócios. A base reporta ao pensamento estratégico desenvolvido por Sun Tzu (2004), que ensina estratégias e táticas de ação amplamente utilizadas nas organizações empresariais.

Entretanto, gerenciar o posicionamento dos produtos da organização não é algo tão simples, pois envolve custos em relação à escala da produção e a compreensão da estrutura do mercado, que impõe condições de ingresso e permanência de um produto em cada quadrante proposto pela Matriz BCG.

Então, Porter, em 1980, explica essa relação da organização com o mercado (condições externas, estratégias internas), que conduz os estrategistas a formularem as estratégias a serem seguidas pela organização, considerando um conjunto de condições por ele definido como sendo as "cinco forças competitivas" que influenciam a concorrência em uma indústria.

As cinco forças competitivas que determinam a estrutura de uma indústria, na visão de Porter (1980), são as ameaças de novos entrantes ou de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes e a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes. Todos os fatores anteriores, observa o autor, convergem para a rivalidade entendida como sendo um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica entre os diferentes concorrentes.

Com base na orientação do "modelo de Porter", a organização tem condições de se posicionar, estrategicamente, no mercado: liderança em custo, diferenciação ou foco (atender segmentos de mercados estreitos). Mas, por outro lado, ao inclinar-se para as condições externas (estrutura da indústria), elimina o equilíbrio desejado entre interno-externo, enfatiza o "grande", o "estabelecido", o "maduro" e, ainda, reduz a estratégia como posição genérica à fórmulas e cálculos que impedem o aprendizado, a criatividade e o empenho pessoal e ignora os detalhes triviais do negócio (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em 1995, impulsionados por evidências empíricas que explicavam o sucesso de empresas como uma "consequência de elas estarem vendendo aquilo que seus clientes desejam [...] e que o concorrente não consegue oferecer" (PISCOPO; OLIVEIRA JR., 2004), e, portanto, estando além das explicações porterianas, Treacy e Wieserma (1995) oferecem abordagem alternativa, por meio das disciplinas de valor: excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente.

Por sua vez, os recursos intangíveis incluem exemplos como a reputação da empresa, as habilidades administrativas relacionadas com processos de decisão, habilidades tecnológicas não documentadas, habilidades de coordenação e gerenciamento, cultura organizacional, reputação da empresa e de seus produtos, conhecimento intrínseco de seus recursos humanos e relacionamentos com

fornecedores e clientes, entre outros. (WILK, 2000).

Para Miller e Shamsie (1996), diferentes tipos de recursos explicam a performance da empresa em ambientes diferentes. Mas, sozinhos, provavelmente, os recursos não produzem uma vantagem competitiva sustentável em ambientes dinâmicos. Portanto, os recursos podem ser adequadamente gerenciados para produzir valor. Integração e posicionamento efetivo de recursos aumentam a dificuldade de competidores imitarem ou desenvolverem substitutos efetivos para aquele conjunto específico de recursos.

Confirmando as limitações do modelo prescritivo porteriano à formulação de estratégias em economias interconectadas, Hax e Wilde (1999) apresentam o Modelo Delta, que enfatiza a amarração (*bonding*) entre os principais *stakeholders* externos (consumidores, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores). Segundo esse modelo, o posicionamento competitivo pode ser representado pela figura de um triângulo, cujos vértices são: melhor produto, soluções totais para o cliente e *lock-in* no sistema, ou seja, dependendo da opção estratégica da empresa, a competição dar-se-á na economia do sistema, na economia do cliente ou na economia do produto.

Em síntese, o modelo prescritivo do pensamento de estratégia clássico, por ter separado a formulação da implementação da estratégia, foi interpretado como um risco para a organização. Há uma linha muito estreita entre intuição inconsciente e análise formal do estrategista que o distancia do ambiente real, bem como transforma o processo de formulação de estratégia numa sequência arbitrária de atividades de coleta e manuseio de informações externas, relegando a um segundo plano a estrutura interna da organização, tratada mais como uma análise das capacidades.

Nesse sentido, o Modelo Delta ultrapassa a dimensão estática da estratégia separada da execução e, por meio da descrição dos processos adaptativos efetividade operacional, *customer targeting* (atraindo, satisfazendo e retendo o consumidor) e inovação (corrente contínua de lançamentos de novos produtos e serviços), oferece a dinamicidade requerida pelo ambiente corrente de complexidade e incertezas por expandir o espectro da posição estratégica.

3.2 Modelo Descritivo

Com base nas deficiências percebidas nas diferentes escolas do pensamento de estratégia sob orientação prescritiva, os teóricos avançam seus estudos, resgatando escritos clássicos dos anos 1940 e 1950 para promover um novo modo de pensar a estratégia empresarial. O resultado é um conjunto de textos que procuram descrever como as estratégias são, de fato, formuladas pelas organizações, valorizando procedimentos menos formatados racionalmente (processos deliberados) e mais emergentes (padrão realizado não pretendido).

A premissa central do modelo descritivo é considerar a estratégia como elemento de natureza complexa e imprevisível do ambiente organizacional, tanto nos níveis micro quanto macro de análise, que precisa fazer uso da subjetividade humana para a compreensão do contexto externo e das capacidades

internas para a formulação da estratégia. Os modelos de análise que emergem desse novo pensar voltam-se das forças presentes no ambiente externo para a sobrevivência organizacional. Na escola do poder, que traz o conceito de estratégia como um processo de negociação, destaca-se o Modelo de Processo de Formulação de Estratégia dos Interessados, que é uma tentativa de lidar com as forças políticas que se fazem presentes na organização através da abordagem racional de onde nascem duas correntes distintas do pensamento em estratégia.

Uma corrente segue o modelo positivista, no qual o processamento e a estruturação do conhecimento organizacional emerge como "filme objetivo do mundo". É um pensamento da escola cognitiva, formada por uma coleção solta de pesquisas associadas a outras escolas. Utilizam-se da psicologia cognitiva como base. Outra corrente segue o modelo subjetivista de interpretação do mundo. A formação de estratégia é um processo cognitivo, que tem lugar na mente do estrategista, por meio de "molduras/mapas" do conhecimento. Assim, as estratégias emergem como perspectivas que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com as informações do ambiente, apesar de reduzir o grau de controle organizacional.

Torna-se importante mencionar a contribuição da escola empreendedora, através dos estudos de Schumpeter, em 1947, e o modelo de mudança apresentado por Kurt Lewin, em 1951. Se as estratégias emergem como perspectivas, a organização precisa ter pessoas com espírito empreendedor e visão sistêmica para implementar mudanças. A visão dessa escola abandona o "plano" proposto no modelo prescritivo e oferece flexibilidade para a construção de uma estratégia empreendedora deliberada e emergente, ao mesmo tempo. O comportamento organizacional, por sua vez, se caracteriza como reativo diante das incertezas ambientais.

Na escola do aprendizado, o Modelo de Processo de Geração de Estratégia de Empreendimento Corporativo Interno (ICV) apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), considera a formulação de estratégia como uma atividade gerencial conduzida pelo empreendedor e que envolve múltiplas relações, tanto nos níveis corporativo (contexto estrutural e estratégico) quanto na média gerência (processos básicos).

Paulino et al. (2001) observam que, no âmbito nacional, há crescente interesse por linhas de estudos que enfatizam os fatores internos como diferenciais para a formulação de estratégias. A criação coletiva do conhecimento, atrelada à percepção dos estrategistas e ao processo mental de formulação da estratégia, no entanto, apresentaram um crescimento de 2%, em 1997, para 13%, em 2000, nos artigos encaminhados ao Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Essa tendência também é observada nos estudos internacionais.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), diante das incertezas do ambiente, a organização que necessita de nova estratégia pode não ter outra escolha, senão aprender coletivamente. Dentro do que parecem ser respostas passivas ou reativas a forças externas, a organização, realmente, aprende e cria, o que permite afirmar que a estratégia é um processo de aprendizagem tanto individual

quanto coletivo e, portanto, a proposta apresentada por Mariotto (2003) parece em muito contribuir.

No entanto, a escola ambiental retoma a razão subjetiva que se faz presente no mercado, a de que o ambiente é um conjunto de forças e, portanto, é o agente central no processo de geração de estratégia. Caso a organização não consiga responder, com eficácia, às forças ambientais, será eliminada. Esse pensamento tem respaldo nas teorias organizacionais (ecologia populacional e teoria institucional), que explicam o comportamento organizacional, por meio de agrupamentos em nichos distintos com vistas a evitar a "morte". Mas, os teóricos organizacionais também observam que o "ambiente" seleciona, naturalmente, as espécies que irão ou não sobreviver às forças naturais, como uma analogia ao ambiente, segundo as ciências naturais de Darwin.

A grande contribuição da escola ambiental, no entanto, foi restabelecer o equilíbrio perdido entre a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. Esse *status* conquistado permite o avanço dos estudos sob uma outra perspectiva, o da integração de todas essas correntes.

3.3 Modelo Integrativo

As idéias de Darwin ganham mais força na escola da configuração, que representa o modelo integrativo. Darwin defendia a idéia de que, na natureza, há agrupadores e separadores que, com o passar do tempo, configuram processos transformacionais. Os agrupadores vêem o mundo em categorias claras e precisas. Assim, uma premissa do modelo integrativo é que as nuances de variabilidade são deixadas de lado, em favor do agrupamento global; os marginais são ignorados em favor das tendências centrais. Conseqüentemente, a organização gera estratégias a partir dela e do contexto que a cerca, os estados sucessivos dessa configuração geram períodos de transformação, que podem ser descritos e interpretados pelos ciclos de vida das organizações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam configuração e transformação no delineamento estratégico das organizações, observando que a configuração tende a ser pesquisada e descrita por acadêmicos, enquanto que a transformação tende a ser praticada e prescrita pelos gestores.

Nesse sentido, Hafsi (1996) descreve a estratégia como gestão das relações da organização com o seu ambiente, numa interação constante com seus principais parceiros, sem ignorar o contexto no qual está inserida e a realidade sócio-econômica. As organizações, durante as suas atividades produtivas, sofrem influências, dependendo do tipo de relações que mantêm com seus governantes, cidadãos e sociedade que a cerca. A relação política (CHANLAT, 1996) nos espaços interorganizacionais, portanto, passa a ser essencial na emergência de estratégias empresariais.

Por fim, na visão de Mintzberg, Ahlstand e Lampel (2000), a orientação do modelo integrativo, em torno das configurações, representa abordagem falha à teorização, por serem fáceis de entender e de ensinar e há uma diversidade no mundo organizacional que precisa ser considerada. As empresas que

observam os autores, não são estáticas ou revolucionárias; a maior parte delas trabalha sob a ótica do incrementalismo. De qualquer forma, o modelo integrativo ofereceu possibilidades de reconciliação de todas as escolas anteriores e contribui com o pensamento de estratégia ao descrever a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompidos por "saltos" para novos estados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão e a análise da literatura citada neste trabalho mostram que o conceito de estratégia e os modelos de análise da realidade organizacional não seguem uma linearidade temporal. O estudo revelou que não existe uma definição conceitual que possa ser inserida nos manuais de administração e ensinada na academia como algo certo e determinado. O conceito, bem como os modelos de análise, não permitem a sua aplicabilidade a todos os tipos de organizações, indistintamente, mesmo que se considerem as configurações do contexto.

Diante da necessidade das organizações adequarem estruturas e contexto de forma contínua, não se pode optar por apenas um modelo de análise, prescritivo ou descritivo, da estratégia. É preciso que a academia avance, em termos teóricos, no desenho de um modelo integrativo que contemple a um só tempo a diversidade e complexidades ambiental e suas consequentes interconexões. Essa configuração estratégica precisa representar as organizações que estão em constante movimento incremental, devido ao contexto de forte competição e/ou orientação não econômica (por exemplo, organizações do terceiro setor) e que oferece elementos de análise àquelas que buscam posições estratégicas, além das tradicionalmente apresentadas pela visão porteriana.

A academia tem importante papel a desempenhar na identificação de elementos teóricos que sustentem um processo de teorização forte no campo da estratégia e, na mesma intensidade, precisa assumir o outro papel, o de disseminadora de novos conhecimentos. Para tanto, seria prudente fazer opções didático-pedagógicas por discutir em aulas de graduação artigos científicos clássicos e contemporâneos, em detrimento dos manuais de administração estratégica. Talvez, assim, os estrategistas estariam melhor preparados para selecionar o melhor modelo de análise entre os diversos disponíveis na literatura.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.

CAVALCANTI, M (Coord.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2003.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANLAT, J. F. Conflict and politics. In: WARNER, M. (Org.). **International encyclopedia of business and management**. New York: Routledge, 1996. p. 711-719.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. The delta model: adaptive management for a changing world. **Sloan management review**, USA, v. 40, n. 2, p. 11-29, Winter, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, abr./mai./jun., p. 78-93, 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, USA, v. 3, p. 546-562, July 1978.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. **Academy of management journal**, USA, v. 39, n. 3, p. 519-543, 1996.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California management review**, USA, v. 30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987a.

MINTZBERG, H. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California management review**, USA, v. 30, n. 1, p. 25-32, Fall 1987b.

_____. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in strategic management**, USA, v. 5, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAULINO, A. D. *et al.* Organização e Estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PISCOPO, M. R.; OLIVEIRA JR., M. M. Críticas ao *trade-off* custos *versus* diferenciação de Porter. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., 2004, Itapema. **Anais...** Itapema: UNIVALI, 2004. 1 CD-ROM.

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

ROULEAU, L.; SÉGUIN, F. Strategy and organization theories: common forms of discourse. **Journal of management studies**, USA, v. 32, n. 1, p. 1831- 1839, Jan. 1995.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. **Strategic management**: a new view of business policy and planning. Boston: Little Brown, 1978.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SUN-TZU. **A arte da guerra**: por uma estratégia perfeita. São Paulo: Madras, 2004.

TREACY, M.; WIESERMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

WILK, E. O. O uso de uma abordagem "resource based view" na formulação de estratégias, o caso do setor vitivinícola da serra gaúcha. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.