

NOVOS RUMOS PARA A ESTRATÉGIA: A PERSPECTIVA DE PRÁTICA SOCIAL

Vinicius Araujo Pimenta

Fabiano Albino de Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV

O objetivo deste trabalho é entender o porquê do afastamento da academia em relação à prática em estratégia, movimento este que é fomentado pela influência modernista, ainda fortemente presente nos Estados Unidos, país onde as principais teorias da estratégia são formuladas. Buscar-se-á também encontrar caminhos para a reaproximação da academia e das organizações. Partir-se-á da premissa de que não existe uma verdade absoluta, e que qualquer afirmação jamais pode ser tomada como universal, pois está intimamente ligada a um espaço e tempo determinados. Tentaremos colocar a estratégia na sua pluralidade, evidenciando as diferenças entre as diversas escolas de pensamento, e confrontando as teorias existentes. Não temos nenhuma intenção de apresentar a *one best way*, ou a “melhor maneira” de se formular estratégias, muito menos de apresentar um modelo prescritivo.

Introdução

Nos últimos anos, o planejamento estratégico vem perdendo força e relevância dentro das organizações. Cada vez mais empresas como a General Electric, que tanto contribuíram para a área, estão abandonando o planejamento estratégico, devido à necessidade de flexibilização e adaptabilidade. Esse movimento pode ser explicado, em parte, pelo afastamento da academia em relação à prática em estratégia, fomentado pela influência modernista, ainda fortemente presente nos Estados Unidos, país onde as principais teorias da estratégia são formuladas.

O presente estudo tem por objetivo entender o porquê desse afastamento, bem como tentar encontrar caminhos para a reaproximação da academia e das organizações. Partir-se-á da premissa de que não existe uma verdade absoluta, e que qualquer afirmação jamais pode ser tomada como universal, pois está intimamente ligada a um espaço e tempo determinados. Tentaremos colocar a estratégia na sua pluralidade, evidenciando as diferenças entre as diversas escolas de pensamento, e confrontando as teorias existentes. Não temos nenhuma intenção de apresentar a *one best way*, ou a “melhor maneira” de se formular estratégias, muito menos de apresentar um modelo prescritivo.

Os trabalhos acadêmicos na área, em sua grande maioria, focam apenas aspectos isolados, não sendo capazes de entender o processo de formulação de estratégias como um todo. As diferentes escolas e perspectivas funcionam, para a maioria dos autores, como escolhas que devem ser feitas pelo estrategista e pela empresa. “Nós questionamos se essas perspectivas representam fundamentalmente diferentes processos de se “fazer” estratégias, ou se são diferentes partes de um mesmo processo. Em ambos os casos, nossa resposta é sim. (...) Os grandes fracassos do planejamento estratégico ocorreram quando gerentes levaram um ponto de vista à sério demais” (Mintzberg & Lampel, 1999).

A área tem sido então dominada pelos “gurus”, e pelas empresas de consultoria, que em sua maioria lidam com apenas pedaços do processo, enquanto na prática os gerentes não têm escolha senão lidar com o “animal inteiro”.

“A evolução da gestão estratégica obedece à diferentes princípios porque é guiada por idéias e práticas que são originadas de fontes qualitativamente diferentes. Nós percebemos quatro:

- Novos tipos de gestão estratégica emergem de colaboração entre organizações. As empresas não podem evitar o aprendizado quando fazem negócios e trabalham juntas.
- A evolução da estratégia é também impulsionada pela competição e confrontação. Em estratégia, como em outras áreas, a necessidade é a mãe da invenção, e, como em todo lugar, novas idéias e práticas surgem quando gerentes enfrentam rivais poderosos.
- Novas estratégias são freqüentemente uma reformulação das antigas. De alguma forma, antigas idéias estratégicas nunca desaparecem por completo. Elas vão para o subterrâneo e infiltram as novas práticas de maneira encoberta. Não apenas vinhos antigos em novas garrafas, mas sim como uma mistura de whiskys antigos e novos.
- Finalmente, a estratégia é impulsionada pela criatividade dos gerentes, pois eles exploram novas maneiras de se fazer as coisas.” (Mintzberg & Lampel, 1999)

Por outro lado, é preciso também olhar para fora da América, pois o mundo está cada vez mais globalizado, e as organizações estão se espalhando por toda a parte, não só vendendo mas também produzindo, e portanto olhar apenas para dentro dos Estados Unidos se torna demais arriscado. Hitt (2006), citando Wilson & Purushotoman (2003), alerta para o fato de que, já no ano de 2040, os países BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) terão excedido, em termos de PIB, os países do G6. Cada um desses 4 países do BRIC têm características próprias, sendo necessário portanto uma visão de estratégia mais pluralizada, para entender essas diferenças.

Pesquisas na Área

Após a disseminação da estratégia e dos modelos das chamadas escolas do *Design*, do Planejamento e do Posicionamento, essencialmente prescritivos, as pesquisas na área cresceram muito em termos quantitativos, mas muito pouco em termos qualitativos (Mintzberg, 2000). Segundo Sayer (1992), citado por Faria (2003), “um problema é que a maioria das pesquisas produzidas na área tem sido caracterizada pela imposição de ‘teorias’ sobre dados empíricos. A aceitação desse ‘truque epistemológico’, em nome da competitividade ou da emancipação do gerente, traduz a hegemonia do critério de instrumentalidade e a supressão dos critérios da realidade e da verdade. Como ressaltado por realistas críticos, ao invés de um ‘espelho’ da realidade, a verdade torna-se “puramente uma questão de convenção” e o conhecimento acadêmico passa a ser julgado como “mais ou menos útil”.

Os modelos e teorias desses autores refletiram a realidade (ou pelo menos a realidade da forma como eles a enxergaram) de algumas poucas empresas, em um determinado país, em determinada época. A adoção desses modelos no âmbito mundial foi no mínimo equivocada, pois fez com que a academia se afastasse das empresas, e com que as pesquisas se afastassem da prática, fazendo com que a estratégia perdesse relevância significativamente. Em 1984, a *Business Week* ressaltava que “...poucas das estratégias supostamente brilhantes, elaboradas pelos planejadores, foram implementadas com sucesso”, ao mesmo tempo em que Jack Welch, assumindo o cargo de Presidente do Conselho e CEO da General Electric, empresa que tinha a tradição do Planejamento Estratégico desde o início, desmantelava o sistema de planejamento estratégico. O vice-presidente do Grupo de Eletrodomésticos foi citado como tendo finalmente “conquistado a propriedade do negócio, arrancando-a de uma ‘burocracia isolada’ de planejadores”. Em 1984, naquela divisão não havia nenhum planejador. (Mintzberg, 2000)

Faria (2003) destaca que “uma coisa é valorizarmos a realidade como ela é conhecida ou preferida por atores sociais ou por pesquisadores. Outra coisa é reconhecermos que (a) a realidade existe independentemente do conhecimento ou paradigma(s) detido(s), manifestado(s) ou preferido(s) por atores sociais ou pesquisadores, e (b) algumas estruturas e

mecanismos da realidade, as quais existem independentemente do conhecimento que alguém tem sobre eles, são os que mais causam (permitindo ou impedindo) os fenômenos sociais de interesse”.

Essa visão predominante de estratégia se revelou, portanto, extremamente eficiente para o método dos estudos de casos utilizados por Harvard, e pela maioria dos MBA's em todo o mundo (inclusive no Brasil), mas com muito pouca utilidade prática para as empresas. O sistema clássico de planejamento foi desenvolvido numa época em que existia um certo grau de previsibilidade, o que não existe mais nos dias de hoje, além de ter ocorrido no auge do sistema de produção chamado *fordista*, que focava a produção em massa. Porém, apesar de o modelo japonês, também conhecido como *toyotismo*, em referência a Toyota, empresa onde foi desenvolvido, ter sido o grande responsável pela invasão da indústria japonesa em todo o mundo, principalmente no mercado norte-americano, em virtude de sua filosofia mais flexível, e mais adaptável à demanda, Porter (1996) ainda afirma, em seu artigo “O que É Estratégia”, que as empresas japonesas raramente têm estratégias.

Faria (2003), citando Rynes *et al* (2001), ainda alerta para o fato de que a hegemonia de certos conceitos ou escolas é uma das principais causas da crise de relevância enfrentada pela área de administração junto aos praticantes. Ressalta ainda que a hegemonia alcançada pelos conceitos de competição e de vantagem competitiva é um dos principais problemas para a área de estratégia e em particular para o âmbito de redes.

O Planejamento Estratégico – Histórico e Fundamentos

O planejamento estratégico surgiu em meados dos anos 60, com a publicação dos livros *Strategy and Structure*, de Alfred Chandler, em 1962; *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff, em 1965; e do executivo Alfred Sloan, ex-presidente da General Motors, em 1963. Chandler foi o primeiro pesquisador acadêmico em estratégia, e seu livro, um relato histórico das grandes corporações norte-americanas, foi baseado numa pesquisa nos quatro maiores conglomerados americanos: A General Motors, a Du Pont, Standard Oil e Sears Roebuck.

O problema principal enfrentado pelas empresas estudadas por Chandler era como construir uma estrutura organizacional que permitisse aos gerentes executivos manterem o foco nas responsabilidades estratégicas. Segundo ele, a razão do sucesso da estrutura multidivisional adotada por essas quatro empresas, “foi simplesmente o afastamento dos executivos responsáveis pelo destino da empresa como um todo das atividades operacionais mais rotineiras, dando-lhes, portanto, tempo, informação e até mesmo um comprometimento psicológico para o planejamento e a avaliação no longo prazo” (Chandler, 1962). Essa idéia de separação entre o planejamento e a execução das estratégias formam um dos principais fundamentos do planejamento estratégico, deixando, portanto, a formulação a cargo da gerência executiva, e a execução a cargo da gerência operacional. Chandler fornece, também, um outro fundamento imprescindível do planejamento estratégico: a máxima de que a estrutura segue a estratégia.

Esse conceito também é influenciado pela prática militar e pela economia acadêmica. Sob a ótica militar, a estratégia é desenvolvida pela figura heróica do general, e transmitida através da hierarquia formal até o *front* de batalha. A economia, segundo Rumelt *et al.* (1991), citado por Mintzberg *et al* (2000) vem fornecendo ao campo da estratégia conceitos e técnicas básicas – especialmente a análise da estrutura da indústria de Michael Porter (1980) e os conceitos de custos de transação na empresa de Oliver Williamson (1985).

Segundo Mintzberg (1990), citado por Whittington (2002), existem três “premissas básicas” do planejamento estratégico. A primeira, segundo a qual a formação da estratégia deve ser um processo consciente e controlado de pensamento, leva ao formalismo pregado pelos autores do planejamento, definindo que as estratégias são deliberadas. A segunda

premissa, segundo a qual a responsabilidade pelo controle e consciência deve permanecer com o CEO, reflete tanto o individualismo da economia, quanto a noção militar do general sentado no topo da cadeia de comando. Segundo essa ótica, então, as estratégias emergem de um processo de tomada de decisão totalmente formulado, explícito e articulado, sendo, também, em certo sentido, ordens para que outros executem. A terceira premissa, de que a implementação é uma fase distinta no processo da estratégia, vinda após a formulação explícita e consciente, deriva-se da segunda.

Essa abordagem clássica, então, acredita na capacidade dos gerentes em adotar estratégias deliberadas de maximização do lucro através de um planejamento racional a longo prazo. À luz desses fundamentos, os textos produzidos pelos autores do planejamento nos fornecem uma grande quantidade de tabelas, matrizes, fórmulas e análises financeiras e contábeis, sem apresentar, porém, na maioria dos casos, uma real preocupação sobre como as estratégias são formuladas.

Nos anos 70, a literatura em planejamento estratégico cresceu de forma acentuada em termos quantitativos, porém muito pouco foi produzido em termos qualitativos. As publicações se resumiram a propagações de um mesmo conjunto de idéias, e da defesa do planejamento formal quase como uma religião. Mintzberg *et al* (2000) afirma que poucas pesquisas foram feitas para descobrir como o planejamento realmente funcionava na prática, e cita o trabalho de Peter Lorange (1979:226), que tentou “levantar as pesquisas de bases empíricas sobre os processos de planejamento formal para a estratégia corporativa”, citando menos de 30 estudos empíricos, muitos dos quais não passam de pesquisas por questionários, feitas para provar que o planejamento compensa.

Existem, porém, diversas maneiras de se “enxergar” a área da estratégia, sendo as dez escolas de Mintzberg as mais conhecidas. Whittington (2002) oferece uma outra classificação, na qual os acontecimentos podem ser divididos e associados a quatro perspectivas básicas (que se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões: os *resultados* da estratégia e os *processos* pelos quais ela é levada a termo) que refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais: *para que serve a estratégia* e *como ela é desenvolvida*.

A primeira é a **Abordagem Clássica**, surgida nos anos 60, com os trabalhos de Alfred Chandler, Igor Ansoff e Alfred Sloan, estabelece o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro. Segundo essa abordagem, “a estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo”. MINTZBERG (1990), identifica as “premissas básicas” do pensamento clássico como: 1) a formação da estratégia deve ser um processo controlado de pensamento, 2) a responsabilidade pelo controle deve permanecer com “o estrategista” (noções militares informam a premissa de que estratégias são, em certo sentido, ordens para que outros a executem, 3) a implementação é uma fase distinta no processo da estratégia, vindo somente após a fase anterior da formulação explícita e consciente.

A segunda é a **Abordagem Evolucionária**, surgida nos anos 80, tendo como precursores M. T. Hannan, J. Freeman e Oliver Williamson, afirma que a estratégia, no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro, é frequentemente irrelevante. O ambiente é tipicamente muito implacável e imprevisível para que se façam previsões eficazes. Dando ênfase aos processos competitivos da seleção natural, os teóricos dessa abordagem não receitam necessariamente métodos de planejamento racional; ao contrário, eles argumentam que, seja qual for o método adotado pelos gerentes, somente os melhores jogadores sobreviverão, traçando um paralelo explícito entre a concorrência econômica e a lei natural da selva. As empresas são como as espécies da evolução biológica, portanto, é o mercado, e não os gerentes que realizam as escolhas mais importantes. As estratégias bem sucedidas apenas emergem quando o processo de seleção natural apresenta seu julgamento.

A terceira abordagem proposta pelo autor é a **Abordagem Processual**, surgida nos anos 70, que teve suas bases sedimentadas pelo trabalho inovador da American Carnegie School, com destaque para Richard Cyert, James March, Herbert Simon, Henry Mintzberg e Andrew Pettigrew, os quais duvidam de que as organizações ou os mercados funcionem com a eficiência implacável que os classicistas e os evolucionistas alegam; inclinam-se, portanto, em direção a pacientes estratégias de ajuste e ao cultivo gradual de competências essenciais. Enfatizam as imperfeições da natureza humana, pragmaticamente adaptando a estratégia a potenciais falhas de processo, tanto nas organizações como no mercado. Não crêem em planejamento de longo prazo, mas são menos pessimistas quanto ao ambiente dos negócios. Variáveis internas e externas levam a uma estratégia de adaptação, pragmática, de curto prazo e flexível o suficiente para acompanhar as variações apresentadas. Para eles, tanto as organizações como os mercados são fenômenos desordenados dos pequenos passos. Tendo como influência a psicologia, seguem a linha do bom é melhor que o ótimo, devendo-se trabalhar com o mundo do jeito que ele é. Mintzberg compara essa abordagem ao trabalho do artesão, cuja estratégia é um processo contínuo e adaptável, na qual a formação e a implementação estão indissolúvelmente ligadas.

Finalmente, temos a **Abordagem Sistêmica**, surgida nos anos 90, sendo que seus principais precursores foram M. Granovetter e R. D. Whitley; relativista, tendo em vista meios e fins, avalia a estratégia relacionada com culturas e forças sociais locais onde a estratégia é aplicada. Mantém a crença na capacidade das organizações planejarem e agirem dentro de seus ambientes específicos. Entretanto, nessa abordagem, aqueles que tomam decisões não são indivíduos imparciais e calculistas, mas pessoas enraizadas em sistemas sociais, definindo suas estratégias a partir não apenas das forças de mercado, mas das condições sócio-políticas e situacionais. Essa abordagem vai além da maximização do lucro, percebendo valor em crescimento empresarial, poder gerencial, patriotismo e benefício social. Por suas influências sociológicas, a abordagem sistêmica considera as questões internas da organização, as micro-políticas, as relações sociais, interesses e recursos do contexto. São importantes as variações sociais dos países e a inter-relação local com os mercados, família e Estado.

Na visão do contexto brasileiro, em Caldas (1997), a influência estrangeira é um fato presente em todas as organizações brasileiras e em diferentes escalas, independente da origem e tamanho. Essa influência ocorre via importação de idéias, referências e tecnologia administrativa estrangeira, refletindo em abordagens como as consequências da política nacional, do mesmo modo que os gerentes são formados em escolas que sofrem as mesmas influências, e para serem aceitos em suas organizações, procuram seguir a mesma linha de pensamento.

A área de estratégia, desde os primeiros momentos da administração, só começou a ser sistematizada tempos depois em escolas de negócios, baseando-se exclusivamente em casos, sem conteúdo teórico formalizado, pressupondo-se que a vivência seria o suficiente. Como as empresas brasileiras eram de baixa complexidade, o que era ensinado aqui no Brasil eram basicamente cópias de casos norte-americanos. Seguindo a classificação dada por Mintzberg (2000), essa forma de estudar o planejamento ficou conhecida como a escola do Design. Nos anos 1960 e 1970, ocorre a segunda etapa da estratégia no Brasil. As empresas brasileiras crescem, então surgem os primeiros grupos e, com eles, a necessidade de ferramentas de controle e coordenação; surge, então, a escola do Planejamento, fornecendo bases para racionalizar o processo e obter ganhos de eficiência, em que o planejamento era uma ferramenta de formulação e sua implantação caberia à estrutura e aos processos operacionais.

Na década de 80, surge o modelo das cinco forças de Porter (modelo amplamente utilizado até hoje): o número de concorrentes e a sua rivalidade em determinado momento, a entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos

fornecedores e o aparecimento de produtos substitutos. Esse modelo pertence à escola do Posicionamento. Nos anos 90, apareceram correntes de pensamento com foco descritivo, que praticamente eliminam a idéia de separação entre formulação e implantação, diferente das três primeiras escolas que tinham foco prescritivos.

Em sua análise da produção científica brasileira no período de 1991 até 2002, Bertero (2003) divide o estudo em três momentos principais: histórico da área da estratégia no mundo, desenvolvimento da pesquisa com a produção brasileira e uma conclusão do resultado obtido.

Quanto à pesquisa, Bertero utilizou como amostra renomadas revistas do ramo da administração, classificando-as com os seguintes critérios: perspectiva teórica; temática proposta pelos autores; metodologia empregada no artigo; artigo produzido por universidade ou faculdade; número de autores por artigo e autores mais prolíficos no campo. Baseando seu modelo na construção de uma matriz 2x2, que tem em seus eixos a orientação da estratégia empresarial e o processo decisório, dividiu os grupos de produções acadêmicas em quatro grupos principais: Perspectiva Clássica, (estratégia deliberada e de maximização de lucros); Perspectiva Sistêmica (estratégia deliberada e pluralista), na qual frequentemente pode-se desviar da busca de maximização de lucros devido a elementos sociais, políticos e culturais; Perspectiva Evolucionária (estratégias emergentes e de maximização de lucros), a qual defende que a orientação estratégica para o futuro é irrelevante, pois o ambiente é quem determina o futuro e o sucesso das empresas; e finalmente, a Perspectiva Processual (estratégias emergentes e pluralistas), que afirma que o planejamento a longo prazo é pouco útil, pois a estratégia emerge mais de um processo heurístico de aprendizado, e ninguém realmente sabe o que é uma estratégia ótima.

Após o enquadramento dos artigos na matriz, chegou aos seguintes resultados: Clássica (50,5%), Processual (27,5%), Sistêmica (13,7%) e Evolucionária (8,2%), detectando a pouca qualidade dos estudos de estratégia no Brasil no período analisado, pois, dentro de uma matriz bastante ampla, cerca de 40% dos estudos publicados como estratégia não puderam sequer ser classificados. Após, fez uma classificação dos artigos, quanto à metodologia: empírica, teórica e teórico-empírica, na qual as pesquisas empíricas alcançaram 66%, representado uma tendência preocupante, já que a maioria do estudo se concentra apenas em estudos de casos.

Bertero conclui que o Brasil segue a tendência mundial de autonomia da estratégia no campo da administração, destacando que a produção nesse campo segue a tendência geral do desenvolvimento do campo, com pouca produção com lastro nas ciências sociais, tendência de publicações na linha de Porter, além de observar que a produção científica na área não é prática.

Apesar da grande quantidade de pesquisa na área, e de seu amplo uso em todo o mundo, a aplicação do planejamento estratégico não é aconselhável pelas suas falácias de predição possível, destaque dos estrategistas do objeto das suas estratégias, e da formalização do processo de formulação. (Mintzberg, 1994 *apud* Carlomagno & Bruhn (2005)

Nesse sentido, também Stacey (1993) enuncia que o futuro de longo prazo de organizações criativas é absolutamente desconhecido, e ninguém pode programar sua futura direção sobre o longo prazo ou ter o controle sobre ela. Os planos de longo prazo e visões de estados futuros nestes sistemas podem ser somente não mais que ilusões. (Carlomagno & Bruhn (2005). Wack (1998), citado por Alves *et al* (2006), acredita ser muito perigoso tentar prever uma situação futura num contexto de instabilidade. Para ele, nenhuma projeção correta pode ser deduzida a partir do comportamento passado e a melhor abordagem é aceitar as incertezas: “a incerteza hoje não é apenas um desvio ocasional temporário de algo razoavelmente previsível; é uma característica básica do ambiente de negócios”. Petigrew (1992), *apud* Marietto *et al* (2006), parafraseando o economista Brain J. Loasby lembra que

“se escolhas são possíveis o futuro não pode ser certo; se o futuro é certo, então não há escolhas”.

Beinhocker (1999) corrobora essa visão, ressaltando que as empresas tendem a focar uma linha única de ação sobre seu domínio de negócio, escopo de atuação. Porém alerta que em se tratando de sistemas adaptativos complexos, onde há alto nível de incerteza no ambiente, as estratégias precisam performar com resultado nos mais variados contextos possíveis. (Carlomagno & Bruhn (2005)

A Estratégia sob a Perspectiva da Prática Social

O ambiente no qual as empresas estão inseridas, na maior parte das vezes, é impossível de ser percebido por uma única pessoa – o estrategista –, devido à sua alta complexidade. Desta forma, toda a organização deve participar da formulação das estratégias, pois, unindo-se as visões de diversas pessoas, a probabilidade de se obter um panorama mais realista do ambiente aumenta consideravelmente. Entender essa questão é a chave para a estratégia como prática, pois, a percepção do ambiente depende do olhar de cada um, e normalmente o que obtemos desse ambiente é uma série de informações desconexas.

Em seu trabalho, Porter defende o uso de estratégias genéricas (Custos, Diferenciação e Foco), que, teoricamente, poderiam ser utilizadas por todas as empresas, em qualquer parte do mundo, independente de qual o ramo de atuação. A pergunta é qual seria então a estratégia genérica de uma empresa como a Dell Computer, que atua em todo o mundo, nos mais diferentes mercados? A Dell possui um forte foco em custos, trabalha com produtos altamente diferenciados (praticamente personalizados), e atende a todos os segmentos de mercado, desde o corporativo, até as pessoas físicas. Possui em sua linha de produtos servidores de altíssima performance, e também computadores mais adequados para o uso doméstico. Aos autores desse trabalho, parece então, que estratégias genéricas são apenas uma grande ilusão, visto que o “mundo conectado” tornou possível a atuação em praticamente todos os mercados, e todos os segmentos.

Além disso, é impossível não levar em conta a explosão do *e-commerce*. A população da Web é atualmente estimada em mais de um bilhão de pessoas, o que leva muitas empresas das mais diversas áreas a migrarem para o comércio eletrônico. Os processos de planejamento estratégico convencionais consomem muito tempo, são inflexíveis e inapropriados para o dinâmico e imprevisível mercado *on-line*. As limitações da visão clássica da estratégia podem explicar a óbvia aversão ao planejamento estratégico pelas empresas *ponto.com*. (Constantinides, 2002).

De acordo com Mintzberg & Lampel (1999), a visão de Porter sobre o processo da estratégia o leva a surpreendente conclusão de que as empresas japonesas “raramente possuem estratégias”, e que elas “terão que aprender estratégia”. Isso nos leva a duas conclusões possíveis: ou a visão de Porter está equivocada, ou, dada a performance das empresas japonesas, a estratégia realmente não é algo tão imprescindível para o sucesso das empresas.

Gold e Campbell (1998), *apud* Alves *et al* (2006), apontam que não existe uma maneira única e melhor de se formular estratégias. São atitudes que dependerão da natureza dos negócios de atuação, das pessoas envolvidas no processo, da necessidade de ação exigida pelo mercado, bem como dos objetivos e estrutura da organização.

A estratégia pode ser, como defende Mintzberg (1999), contrariando Porter “tudo o que uma empresa é ou faz”, e talvez por isso simplesmente não seja possível mensurá-la e transformá-la em procedimentos, como querem os autores clássicos. Além disso, se a busca por uma vantagem competitiva é o objetivo da estratégia (como defende Porter), ela deve estar profundamente impregnada em toda a organização, e em constante mudança, pois uma

vantagem competitiva nos dias de hoje dura apenas o tempo que uma mensagem de e-mail leva para cruzar os oceanos – dos EUA à China.

A maneira como a estratégia vem sendo ensinada – os estudos de caso - também é alvo de muitas críticas. Faria & Carvalho (2005) apresentam três razões pelas quais o estudo de caso deve ser aplicado com maior parcimônia. “A primeira é que casos são usados sem muito critério por diferentes usuários, segundo diferentes propósitos, nos âmbitos de educação e pesquisa (Remenyi *et al.*, 2002). Segunda: casos costumam ser usados mais para ilustrar determinada escola teórica do que para pesquisa acadêmica propriamente dita (Hambrick, 2004). Terceira: de uma forma ou de outra, os debates entre professores e estudantes reproduzem as escolas estabelecidas e legitimadas pelo âmbito da pesquisa na área (Mintzberg *et al.*, 2000)”.

"[A separação entre formulação e implementação] é conveniente para a sala de estudo de casos, na qual os alunos podem formular mesmo que não possam implementar. Em cerca de uma hora, com base em vinte páginas lidas na noite anterior, a classe pode avaliar o ambiente externo, identificar competências distintas, gerar estratégias alternativas e discutir qual deverá ser selecionada.

(...) O método de estudo de casos pode ser um dispositivo poderoso para trazer uma ampla variedade de experiências para a sala de aula para fins descritivos. Mas ele pode tornar-se terrivelmente perigoso quando usado para prescrições: ensinar um processo pelo qual as estratégias deverão ser formadas. Se o ensino pelo estudo de casos deixou os gerentes com a impressão de que, para fazer estratégias, eles podem ficar em suas salas rodeados de documentos e pensar – formular para que outros possam implementar – então ele pode ter prestado – a eles e às suas organizações – um grande desserviço” (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 37)".

Além das razões apresentadas, os estudos de caso também servem para perpetuar as atuais elites no poder, na medida em que essas representações de autoridade ajudam a promover ordem e obediência dentro das empresas, na sociedade e também na própria academia, passando a noção de que o estrategista tem importância extrema para as empresas e para a sociedade. Finalmente, mas não menos importante, é importante citar o poder exportador da Harvard Business School (HBS), que produz “em média 750 casos e vende 6 milhões de cópias anualmente para outros institutos (...) é de longe o maior produtor”. (Contardo e Wensley, 2004 citados por Faria & Carvalho (2005).

Oliveira *et al* (2006), citando Mintzberg e Waters (1985), sugerem que “As estratégias emergentes não implicam necessariamente em uma organização ausente de controle e orientação; sim que esta está aberta à flexibilidade e responsividade, disponível ao aprendizado. Tal comportamento é especialmente importante quando o ambiente organizacional é muito instável, complexo ou impositivo. A adoção de estratégias emergentes habilita a empresa a agir antes que haja a plena compreensão do fenômeno para responder ao mundo real, melhor que devanear em uma fantasiosa estabilidade. Os autores acrescentam que, enquanto as estratégias mais deliberadas enfatizam a hierarquização e direção central, as emergentes desbravam caminhos para ação coletiva e o comportamento convergente”.

Na visão dos autores deste trabalho, as estratégias não só podem ser deliberadas e emergentes, como em muitos casos estratégias adotadas levam a um determinado posicionamento, que por sua vez levam à decisões estratégicas coerentes com as tomadas anteriormente, ou seja, “a estratégia segue a estratégia”. “Organizações algumas vezes formulam estratégias, outras vezes estratégias formam organizações” (Mintzberg e Quinn, 2001 *apud* Marietto *et al* (2006). Logo, os praticantes não precisam necessariamente escolher determinado tipo de classificação, sendo perfeitamente possível (e até mesmo importante) que uma estratégia se encaixe em todas as categorias ao mesmo tempo.

De acordo com Vasconcelos (2001), citado por Alves *et al* (2006), a estratégia seria na verdade um ornitorrinco, animal famoso por ter partes que lembram diferentes animais, numa referência ao fato de os gestores organizacionais não adotarem nenhuma escola específica e

preferirem montar suas estratégias recolhendo partes de cada uma delas, ou seja, não há defesa de única posição em relação à formação de estratégias e, sim, uma tentativa de acertar com o que encontrá-se disponível.

Para Quinn (1980), *apud* Oliveira *et al* (2006), “as estratégias mais efetivas nas grandes empresas tendem a emergir aos poucos em um processo razoavelmente amplo e interativo. Desse modo, a organização aprenderia e assimilaria informações e mudanças a partir de uma série de comprometimentos parciais localizados, e não a partir de formulações globais de estratégias definitivas.”

A gestão, em muitos casos, consiste em administrar os recursos disponíveis (geralmente escassos), visando obter um máximo desempenho. Nesse sentido, é importante que as estratégias sejam formuladas analisando todo o contexto já existente, evitando o desperdício de recursos cada vez que o executivo principal resolve mudar a estratégia. Buscando maximizar esses resultados, a organização faz diversas escolhas, que “são feitas e colocadas em ação em processos que envolvem indivíduos e seus grupos, em diferentes níveis organizacionais, (e) que se desenvolvem na formação de um padrão de pensamentos sobre o mundo, de avaliação e de atitudes sobre o mesmo” (Pettigrew (1977) *apud* Koenig *et al* (2006)). Nesse sentido, talvez formular estratégias seja encontrar o melhor arranjo entre esses recursos, buscando maneiras de agregar valor à empresa, sem necessariamente perder aquilo que a mesma já possui de bom.

Num mundo altamente globalizado, os autores precisam enxergar a estratégia em toda sua pluralidade. Bernardes (2005) alerta para o fato de que a produção da academia é voltada basicamente para as grandes empresas. A pequena empresa, por sua vez, não é simplesmente uma “miniatura da grande”, não sendo possível simplesmente adaptar os procedimentos de uma para outra. Em empresas globais, as diferenças ficam ainda mais evidentes. O caso da Vale do Rio Doce, por exemplo, é bastante interessante. A Vale, no Brasil, é praticamente o próprio mercado, enquanto que no âmbito mundial, existem vários *players* com capacidade de competir em igualdade de condições. É muito improvável que a estratégia de atuação da Vale no Brasil seja a mesma em todos os mercados em que a empresa atua.

Citando novamente a Dell Computer, que atua no mercado mundial, acreditamos também ser improvável que a empresa possua uma única estratégia para todos os mercados, pois as diferenças entre Brasil, China e Índia, por exemplo, são significativas demais para esses mercados serem considerados homogêneos.

Carlomagno & Bruhn (2005), citando Drucker (1996), corrobora essa visão, alertando que “a competição não é mais doméstica, rompendo as fronteiras dos países, onde encrudesce a disputa por clientes em mercados mundiais com fronteiras cada vez mais abertas. A base de competição envolve qualidade, custo e performance em produtos e serviços, na busca da satisfação de necessidades e expectativas de clientes, engajando as organizações na busca incansável pela produtividade e eficiência, desenvolvimento tecnológico e inovação, criatividade e flexibilidade”.

Em busca da flexibilidade, as empresas estão cada vez mais optando pela colaboração horizontal do trabalho, onde uma equipe, com pessoas localizadas em diferentes partes do mundo, trabalham em algum projeto em comum. Dessa forma, fica cada vez mais difícil a estratégia ser comunicada e implementada “de cima para baixo”, pois a pirâmide está ficando cada vez mais achatada, e sua base cada vez maior. O sucesso das empresas depende cada vez mais de uma equipe de pessoas, e não mais do “poderoso estrategista”. As organizações mundiais valorizam seu grupo, e não ficam mais à mercê de uma única cabeça.

A perspectiva clássica da estratégia enxerga os mercados e as empresas como gladiadores em uma arena. Mas por que as empresas precisam lutar até a morte como exércitos em um campo de batalha? É cada vez mais comum empresas competirem em um

determinado mercado, e cooperarem (parceria) em outros. Essa atitude reduz de forma significativa o risco sistêmico de cada uma das empresas parceiras.

Para que possamos, então, entender como as estratégias são realmente formuladas, precisamos olhar mais atentamente para o que os estrategistas reais estão fazendo, no tempo e no espaço em que estão atuando. “Quanto mais aprendermos sobre o que os estrategistas fazem no seu diá-a-dia enquanto “estrategizam”, maior será a nossa chance de entender o que, afinal, é estratégia. (Whittington, 2003). Dessa forma, é preciso parar de analisar situações passadas e tentar desvendar o que aconteceu com base em pressupostos estabelecidos em teorias já conhecidas, e se concentrar na prática, ou seja, como as coisas realmente acontecem e como as estratégias são realmente formuladas.

Para isso acontecer, é preciso ampliar o horizonte de análise para o mundo todo (inclusive o mundo fora dos Estados Unidos), pois, segundo Reckwitz (2002), citado por Santos (2006), “uma prática é social, na medida em que se constitui como uma forma de compreender e comportar realizada por diferentes corpos/mentes, que emerge em diferentes locais, em diferentes pontos no tempo”.

Formular estratégias, portanto, sem analisar todos esses aspectos sociais, é incorrer num erro gravíssimo. Gounet (1999), falando sobre as indústrias automotivas e seus países de origem, argumenta que “Os Estados destes países empenham-se, em uma concorrência do mais alto nível, em apoiar a sua ou as suas empresas nacionais. Isso passa pela criação de um mercado interno suficiente, pela criação de infra-estrutura, (...) pela proteção da indústria nacional, através de barreiras alfandegárias ou de subsídios às exportações, pela incorporação das empresas nacionais em projetos de pesquisa etc. Em suma, a competição na indústria automobilística não se limita a uma batalha entre gigantes industriais; implica uma impiedosa guerra entre Estados (...)”.

Bailey (1999) também ressalta a importância do setor público como fator externo na formulação de estratégias pelo setor privado, discutindo o efeito da menor regulamentação econômica e da maior regulamentação social e ambiental sobre diferentes concorrentes. Segundo a autora, a escolha da estratégia depende do fato de as políticas reduzirem ou aumentarem a regulamentação e se vão afetar da mesma forma todos os participantes ou criar vencedores e perdedores entre as empresas concorrentes.

Para a Escola do Poder, em Mintzberg *et al.* (2000), considera-se um aspecto relevante na formulação e no funcionamento estratégico das organizações: o jogo de poder, de influências, de política que estão sempre presentes nas organizações e, em decorrência disso, acabam influenciando nos seus funcionamentos, nas formulações de suas estratégias e nas realizações das estratégias definidas, mesmo sob o viés da abordagem de outras escolas, e essa influência do poder é abordada em duas dimensões de poder: micro e macro.

O **Poder Micro** trata da questão dos indivíduos nas organizações, principalmente dos impactos do jogo de poder praticado constantemente por estes, e está centrado na atuação dos indivíduos nas organizações. É um aspecto muito presente e de muita relevância, que interfere sensivelmente nas estratégias, em que um conjunto de “jogos políticos” praticados por indivíduos nas organizações, onde as estratégias apresentam movimentos a partir dos movimentos dos centros de poder, decorrentes de aspectos políticos. Esses aspectos, por sua vez, precisam ter seu entendimento no contexto do poder nas organizações, com destaque para: a) o uso da política para a obtenção da aceitação das estratégias; b) o reconhecimento do caráter essencial do empenho das gerências intermediárias; c) o aprendizado do uso dos instrumentos políticos clássicos; d) a administração do comportamento das coalizões; e e) as providências diretas contra a coalizão oponente.

Já o **Poder Macro** trata da questão da influência do poder da organização sobre seu meio, no seu círculo de relacionamentos, abordando a relação das organizações com os meios

no qual estão inseridas, envolvendo aspectos de controle externo, análise dos interessados, manobras estratégicas e formulação cooperativa de estratégia.

Mintzberg *et al.* (2000) também citam alguns tipos de alianças estratégicas: propaganda colaborativa, parcerias em P&D, acordos de serviços de arrendamento, distribuição comum, transferência de tecnologia, participação cooperada em licitação, fabricação cruzada, empreendimento para recursos, parceria entre governo e indústria, desdobramentos internos e licenciamento cruzado. Esses diversos tipos de alianças estratégicas oferecem inúmeras vantagens colaborativas, decorrentes da associação da agregação dos diversos aspectos de poder que estão presentes nos agentes e que, somados, oferecem um diferencial estratégico para o conjunto. Essas vantagens colaborativas são regidas por alguns princípios: a) colaboração é concorrência de uma forma diferente; b) a harmonia não é a medida de sucesso mais importante; c) a cooperação tem limites, as empresas precisam se defender contra revelações aos concorrentes; d) aprender com parceiros é da mais alta importância. Pode-se entender, portanto, que a formação das estratégias é moldada pelas influências políticas, tanto no âmbito dos indivíduos na organização, como na relação entre organizações.

As estratégias e o desempenho econômico nacional também estão intimamente ligados, e o poder político é um fator ambiental importante de consideração obrigatória na elaboração e decisão das estratégias empresariais, pois regulamenta, tributa e fiscaliza as atividades econômicas.

Considerando essas implicações sociais, Whittington (2002) nos coloca duas questões: a) qual das perspectivas oferece as recomendações mais plausíveis para a ação gerencial? E b) uma vez que as estratégias e o desempenho econômico nacional estão intimamente ligados, qual delas fornece o modelo mais efetivo para a política econômica industrial nacional? Quando confrontados por situações que exigem decisões difíceis, os gerentes atuantes têm sua certeza abalada de todos os lados, pois “A confiança clássica em análise, ordem e controle é minada pelo ceticismo processual sobre cognição, racionalidade e flexibilidade humanas. A aprendizagem incremental dos processualistas é desafiada, por sua vez, pelos mercados impacientes dos evolucionistas. Mesmo os mercados evolucionários, porém, podem ser animados se, como os analistas sistêmicos de sistemas sociais alegam, o Estado for persuadido a intervir”.

Diante dessas oposições, para todo gerente, o processo de elaboração de estratégia começa com uma escolha estratégica fundamental: a descrição teórica da atividade e do ambiente humanos que se encaixam melhor com a sua própria visão do mundo, sua “teoria da ação” pessoal.

Finalmente, Whittington (2004) corrobora tal pensamento, ao aceitar a estratégia como prática social que envolve a recusa em privilegiar a performance da firma em benefício da performance do campo como um todo ou dos praticantes da estratégia individualmente.

Considerar a estratégia como prática social, segundo Whittington (2004), significa aceitá-la como algo que as pessoas fazem, fugindo do foco tradicional de que a estratégia se preocupa com a performance e a vantagem competitiva das empresas. Muito mais do que isso, é enxergá-la sob a ótica sistêmica, na qual os indivíduos, responsáveis pela formulação das estratégias, estão inseridos numa sociedade, sujeitos a todo tipo de crenças e valores, conflitos pelo poder nas organizações, enfim, uma gama infinita de variáveis que influenciam, de forma contundente, a formulação de estratégias.

Sugestões de Pesquisa

O modernismo, como filosofia, nos apresenta a análise racional, as soluções universais e o controle distante, como podemos perceber através das colocações de Toulmin (2001),

citado por Whittington (2004), de que, na filosofia, o racionalismo de Descartes toma o lugar da sabedoria humanista de Montaigne, e a teoria formal da lógica suplanta as habilidades práticas da retórica. Esses ideais, oriundos do iluminismo, há mais de 300 anos, deram às ciências sociais sua forma modernista original, que assegurava a racionalidade por meio da imparcialidade, da quantificação e do elitismo científico, ao mesmo tempo em que essa racionalidade teórica e as leis gerais predominavam em relação às preocupações com o temporal, o local e o prático.

Foi nesse contexto, o modernismo, que a visão clássica sobre estratégia, desenvolvida por Ansoff e Chandler, foi articulada, nas décadas de 1950 e 1960. Nessa época, portanto, as pesquisas foram concentradas em maneiras formais de se “produzirem” estratégias, e os conceitos da escola clássica, essencialmente prescritivos, foram repetidos de forma incansável. No Brasil, segundo Bertero (2003), dentre os artigos produzidos entre 1991 e 2002, 50,5%, podem ser enquadrados na perspectiva clássica definida por Whittington (2001), 27,5% na perspectiva processual, 13,7% na perspectiva sistêmica e 8,2% na perspectiva evolucionária. Um dado que chama a atenção nessa pesquisa é o número de artigos que, por se dedicarem a assuntos não claramente identificáveis, não se enquadram em nenhuma das quatro perspectivas definidas por Whittington, 39,9% do total.

A partir de 1970, chega aos poucos o pós-modernismo, o qual questiona a racionalidade formal, valoriza os contextos locais e os indivíduos. O conhecimento científico, amplamente defendido pelo modernismo, é agora contestado pelos pós-modernistas. Esse mesmo conhecimento científico, que tantas vezes decepcionou os praticantes, precisa agora ampliar a preocupação com a racionalidade teórica de forma a abranger também a razão prática. O pouco-caso do modernismo com a aplicabilidade das leis científicas não é algo que se possa mais defender. Toulmin (2001), citado por Whittington (2004), sustenta que “cientistas e praticantes podem agora tornar-se parceiros em colocar a razão para trabalhar com a prática”.

Essas considerações não significam o abandono das ciências racionais, tampouco do planejamento estratégico através da perspectiva clássica, mas sim a aproximação da academia com as empresas, a recuperação da relevância, a maior preocupação com a realidade da estratégia, e de como ela é realmente formulada fora do contexto anglo-saxônico. Não é mais possível manter a idéia da aplicabilidade universal dos modelos e fórmulas utilizadas por algumas empresas dos Estados Unidos em determinada época. Esse movimento em direção à prática é particularmente observado nas universidades da Europa. As sociedades europeias possuem uma tradição de relacionamento mais íntimo entre a prática e a academia, e isso se deve, em parte, ao tamanho relativamente pequeno dessas sociedades, que levou as elites de negócio e acadêmica a se aproximarem (Berry (1995); Adler *et al* (2003); citados por Whittington (2004)).

Com base no movimento pós-modernista, mais humanista, mais voltado para a prática social e mais próximo dos praticantes, nada mais natural do que a estratégia se aproximar da Sociologia, afinal, “a estratégia possui um forte apelo sociológico: está preocupada com o direcionamento de poderosas instituições, tanto da esfera pública quanto da privada; os efeitos das inovações e investimentos estratégicos são percebidos por toda a sociedade; (...) e o discurso estratégico está ampla e profundamente inserido na sociedade contemporânea”. (Knights e Morgan, 1991, apud Whittington, 2004).

Analisando as questões estratégicas à luz dos conhecimentos já sedimentados da sociologia, temos uma outra dimensão da maneira como as estratégias são realmente formuladas. Mintzberg (2000), citando a escola do poder, define a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Para Imasato e Misoczky (2005), citando Matus (1997) o poder é um recurso escasso que limita as possibilidades de ação das pessoas.

Assim, o planejamento deve procurar vislumbrar os planos que outros atores fazem e buscar vencer ou evitar a resistência dos outros atores para criar a realidade desejada. O planejamento, nessa visão, não pode reduzir-se a um conjunto de normas e deve considerar a ‘vontade de fazer’, o querer moldar a realidade limitada pela ação dos outros.

Whittington (2003), oferece duas sugestões de agenda: a primeira, de caráter comparativo, ampliando as comparações entre áreas e através de países, e a segunda, de caráter interno, analisando a área de estratégia, suas interações, poder, mecanismos de troca e informação. Propõe, ainda, uma regulação da área de estratégia, através de três propostas: uma maior afirmativa por parte das revistas especializadas das escolas de negócios de sua independência, uma declaração mais clara dos interesses dos autores e suas interações, e um maior pluralismo e debate nas conferências acadêmicas. O mesmo autor, em 2004, propõe então duas agendas de pesquisa, uma sociológica, voltada para as considerações expostas anteriormente, e outra gerencial, procurando traduzir essas questões em orientações mais práticas.

Para Hambrick (2004), a área de estratégia está desaparecendo. Para resolver esse problema, ele sugere que sejam aprofundados os estudos das teorias atuais, relacionando-os e consolidando-os, e sugere a renovação do interesse em processos estratégicos e implementação, a re-introdução do elemento humano nas pesquisas, e o trabalho incremental das teorias já existentes, colocando um fim na busca incessante por novidades.

Considerações Finais

Através do estudo realizado, foi possível compreender que a estratégia ainda está longe de atingir a maturidade como ciência. A maior parte das pesquisas realizadas ainda possui caráter modernista, enfatizando aspectos racionais e formais, contribuindo para a perda de relevância da área como um todo.

Está na hora de acordarmos para a realidade de que a estratégia, como foi desenvolvida por Chandler, Ansoff e Porter, não serve como um modelo universal a ser adotado. É preciso abrir espaço para que diferentes teorias sejam confrontadas, e os conhecimentos da área sejam sedimentados. Como pudemos perceber, Hambrick e Bertero compartilham dessas preocupações de que está na hora de consolidar o conhecimento, ao invés de continuar procurando por novas teorias.

Durante muitos anos, a academia afastou-se da prática, criando um verdadeiro abismo entre as teorias do planejamento estratégico e a maneira como as estratégias são realmente formuladas. O modelo de estudos de casos, amplamente difundido por Harvard e copiado pelo mundo todo, inclusive no Brasil, criou uma verdadeira legião de administradores intervencionistas, prontos para caírem nas empresas como alunos em estudos de casos, e saírem formulando estratégias. As consultorias, com suas “receitas de bolo” estratégicas, continuam faturando alto com prescrições que deixam muito a desejar do ponto de vista qualitativo.

As perspectivas evolucionistas, processualistas e sistêmicas citadas por Whittington representam um grande avanço na maneira como “enxergamos” a estratégia, mas ainda há muito a ser feito. A aproximação da área com a sociologia, conforme sugerido pelo autor, ainda está longe de ser uma realidade. Será necessário seguir as agendas de pesquisas propostas, aceitar definitivamente a estratégia como prática social, mergulhada profundamente em um sistema social, cultural e político, e, acima de tudo, acabar com a visão da *one best way*, ou seja, da melhor maneira de se formular estratégias. O processo de formulação de estratégias é, acima de tudo, complexo, e deve ser visto em toda sua pluralidade. Por enquanto, ainda existem mais perguntas do que respostas, mais dúvidas do que certezas. A oportunidade aberta pela transformação da prática após o modernismo,

conforme Whittington (2004), deve ser aproveitada, principalmente pela valorização de autores fora do eixo anglo-saxão pelas revistas especializadas, para que a estratégia, finalmente, atinja a maturidade como ciência. A perspectiva é que a área deixe de ser a “criança problema”, com referência à Matriz BCG, e passe definitivamente à posição de estrela nas organizações.

Referências Bibliográficas

- ALVES, R.C. *et al.* **Construção de Estratégias: Um Estudo de Caso na Indústria Avícola.** Anais do 30º ENANPAD. Salvador, 2006.
- ANDRADE, D. *et al.* **READ – Edição 39 Vol. 10 No. 3**, mai-jun 2004
- BAILEY, E. **Integração das Tendências Políticas na Vantagem Dinâmica.** In: DAY, GS; REIBSTEIN, D.J. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BERNARDES, M.E.B. **Por uma Abordagem Construcionista das Estratégias de Pequenas Empresas: Uma Alternativa entre o Empreendedor Voluntário e o Ambiente Determinista.** Anais do II 3E's. Rio de Janeiro, 2005.
- BERTERO, C. **Rumos da Estratégia Empresarial.** RAE Light: 20-25, 2003.
- BERTERO, C. *et al.* **Estratégia Empresarial: A Produção Científica Brasileira entre 1991 e 2002.** RAE: Vol 43 nº 4, 2003.
- CALDAS, M. e MOTTA, F.C.P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo, Atlas: 1997.
- CARLOMAGNO, M. & Bruhn, P.R.L. **Estratégia em Ambientes Complexos e Improvisáveis.** Anais do II 3E's. Rio de Janeiro, 2005.
- CHANDLER, A. **Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa;** org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CONSTANTINIDES, E. **From Physical Marketing to Web Marketing: The Web-Marketing Mix.** Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, 2002.
- HALL, D. e SAIAS, M. **Strategy Follows Structure!** Strategic Management Journal, Vol. 1, 149 – 163 (1980).
- HAMBRICK, D. **The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains.** Strategic Organization Vol 2(1):91-98, 2004.
- IMASATO, T.; MISOCZKY, M. **O Sentido dos Planos de Negócios na Vivência de Novos Empresários do Setor de Informática e Graduados de Incubadores.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. Anais... Curitiba: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- FARIA, A. & CARVALHO, J.L.F. **Casos em Estratégia como Representações Dramatúrgicas.** Anais do II 3E's. Rio de Janeiro, 2005.
- FARIA, A. **Crítica e Relevância em Estratégia: Entendendo Fronteiras, Redes e Gerentes Track: Strategy and Business Policy.** Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.
- KOENING, K. *et al.* **Formação de Estratégia em Condições de Elevada Influência Governamental: Uma Análise Longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC.** Anais do 30º ENANPAD. Salvador, 2006.
- MARIETTO, M. *et al.* **Teoria do Caos: Uma Contribuição para a Formação de Estratégias.** Anais do 30º ENANPAD. Salvador, 2006.
- MINTZBERG, H. **ET AL. Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, M.E. **What is Strategy?.** Harvard Business Review, volume 74, 1996.

- OLIVEIRA, B.R.B. *et al.* **Processo de Formação de Estratégia em Tempos de Crise: O Caso Itamaracá Transportes**. Anais do 30º ENANPAD. Salvador, 2006.
- RUMELT, R. ***How Much Does Industry Matter?***. Strategic Management Journal, Vol. 12, nº 3 (Mar., 1991), 167-185.
- SANTOS, L.L.S. **A Estratégia Como uma Prática Social: Em Busca do que Seja “Fazer Estratégia”**. Anais do 30º ENANPAD. Salvador, 2006.
- SUN TZU. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Thomson, 2001.
- WHITTINGTON, R. **Estratégia Após o Modernismo: Recuperando a Prática**. RAE Vol. 44, 2004
- WHITTINGTON, R. ***Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice***. Journal of Management Inquiry, Vol. 12 nº 4, 396-409, 2003.